



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Viseu

Trabalho efetuado sob a orientação de



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Viseu

Trabalho efetuado sob a orientação de

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, com saudade.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus orientadores neste projeto, professor António Figueiredo e professora Margarida Vicente, pela sua disponibilidade, paciência e acompanhamento.

Aos professores da Escola com quem tive o prazer de aprender.

## RESUMO

A Organização Mundial de Turismo (OMT), 1994 afirma que o turismo engloba as atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora do seu ambiente usual durante não mais do que um ano consecutivo por prazer, negócios ou outras finalidades.

Hoje, o turismo está firmemente estabelecido na Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, como um motor para o avanço da prosperidade, protegendo o planeta e lançando as bases para a paz e o entendimento entre os povos (Nações Unidas [NU], 2020).

A pandemia do novo Coronavírus (COVID-19) causou, em geral, um impacto negativo na economia e na sociedade, mas, por outro lado, levou a um aumento da procura por espaços na natureza, no campo, nas aldeias e nas zonas interiores do país. A OMT (2020) reconhece que no atual contexto se vê uma clara aposta no mercado doméstico e um aumento da procura por espaços naturais e abertos e ainda que esta é uma tendência que parece vir para ficar.

Para o Turismo de Portugal (TP), 2020 a Sustentabilidade no Turismo, é um caminho incontornável e assumido com crescente consciência pelos agentes do setor, à escala mundial. Significando, portanto, que deverá ter em conta as necessidades dos visitantes, do setor e das comunidades, bem como os seus impactos ambientais, económicos e sociais no presente e no futuro.

De acordo com a Sociedade Internacional de Ecoturismo (2015), Ecoturismo é definido como o conjunto de atividades responsáveis realizadas em áreas naturais, que preservem o meio ambiente, sustentem o bem-estar da população local e envolvam interpretação e educação. Pelo que, tendo em vista esse propósito, a educação deve incluir funcionários e hóspedes.

É, portanto, neste contexto que surge o presente trabalho, propondo compatibilizar a necessidade de realização do presente documento, decorrente da realização do próprio curso de Mestrado em Gestão Turística, com o desenvolvimento de um plano de estudo para a viabilidade de um negócio de alojamento em contexto de ecoturismo, baseado em laços e raízes familiares.

**Palavras-chave:** Ecoturismo; Sustentabilidade; Mangualde; A Tapada do Mata Lobos.

## **ABSTRACT**

The World Tourism Organization (WTO), 1994 states that tourism encompasses the activities of people who travel to and stay in places outside their usual environment for not more than one consecutive year for pleasure, business or other purposes.

Today, tourism is firmly established in the United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development as an engine for advancing prosperity, protecting the planet and laying the foundations for peace and understanding among peoples (United Nations [UN], 2020).

The pandemic of the new Coronavirus (COVID-19) caused, in general, a negative impact on the economy and society, but, on the other hand, it led to an increase in the demand for spaces in nature, in the countryside, in villages and in inland areas from the country. The WTO (2020) recognizes that in the current context there is a clear focus on the domestic market and an increase in demand for natural and open spaces and that this is a trend that seems to be here to stay.

For Turismo de Portugal (TP), 2020 Sustainability in Tourism is an unavoidable path and assumed with growing awareness by agents in the sector, worldwide. Meaning, therefore, that it should take into account the needs of visitors, the sector and communities, as well as their environmental, economic and social impacts in the present and in the future.

According to the International Ecotourism Society (2015), Ecotourism is defined as the set of responsible activities carried out in natural areas, which preserve the environment, sustain the well-being of the local population and involve interpretation and education. Therefore, in view of this purpose, education must include employees and guests.

It is, therefore, in this context that the present work appears, proposing to reconcile the need to carry out this document, arising from the realization of the Master's course in Tourism Management, with the development of a study plan for the viability of an accommodation business in the context of ecotourism, based on family ties and roots.

**Keywords:** Ecotourism; Sustainability; Mangualde; The wolf killer cover.

# ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS / QUADROS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS .....	xi
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<u>1.1. Enquadramento .....</u>	<u>1</u>
<u>1.2. Motivação .....</u>	<u>2</u>
<u>1.3. Abordagem metodológica .....</u>	<u>2</u>
<u>1.4. Estrutura do projeto.....</u>	<u>2</u>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
<u>2.1. Ecoturismo .....</u>	<u>3</u>
<u>2.2. Sustentabilidade e Meio Ambiente .....</u>	<u>8</u>
<u>2.3. Estratégia Empresarial .....</u>	<u>11</u>
<b>3. ECOTURISMO- “A TAPADA DO MATA LOBOS” .....</b>	<b>15</b>
<u>3.1. Identificação do projeto/empresa .....</u>	<u>15</u>
<u>3.1.1. Forma Jurídica .....</u>	<u>17</u>
<u>3.1.2. Caracterização da atividade.....</u>	<u>18</u>
<u>3.1.3. Empreendedores.....</u>	<u>18</u>
<b>4. CARACTERIZAÇÃO DO TERRITÓRIO EM ESTUDO .....</b>	<b>20</b>
<u>4.1. Freguesias e População .....</u>	<u>22</u>
<u>4.2. Caracterização física e climática.....</u>	<u>24</u>
<u>4.3. Património e Cultura .....</u>	<u>25</u>
<u>4.4. Tradições / Gastronomia .....</u>	<u>29</u>
<b>5. ANÁLISE DE MERCADO / PLANO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO TURISTICO .....</b>	<b>40</b>
<u>5.1. Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional.....</u>	<u>40</u>
<u>5.2. Turismo Centro de Portugal .....</u>	<u>40</u>

<b>5.3. Câmara Municipal de Mangualde</b> .....	43
<b>5.4. Caracterização do sector do alojamento turístico</b> .....	44
<b>6. ESTRATÉGIA DA EMPRESA</b> .....	55
<b>6.1. Modelo de negócio</b> .....	57
<b>6.1.1. Modelo Canvas do projeto</b> .....	57
<b>6.2. Análise estratégica</b> .....	60
<b>6.2.1. Análise SWOT</b> .....	61
<b>7. ANÁLISE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA</b> .....	80
<b>7.1. Plano de Investimento</b> .....	80
<b>7.1.1. Ativos Fixos Tangíveis</b> .....	80
<b>7.1.2. Ativos Fixos Intangíveis</b> .....	80
<b>8. CONCLUSÕES</b> .....	84
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	85
<b>APÊNDICES</b> .....	90

## ÍNDICE DE TABELAS / QUADROS

Tabela 1 – Estratégia Militar e Empresarial .....	11
Tabela 2 - Forma jurídica da empresa / Vantagem e desvantagem.....	17
Tabela 3 - Romarias.....	32
Tabela 4- Marcas regionais com elevada reputação nacional .....	42
Tabela 5 - Crescimento dos estabelecimentos de turismo.....	48
Tabela 6 - Dormidas no turismo de habitação e em espaço rural.....	48
Tabela 7 - Estabelecimentos de turismo por tipo de habitação .....	49
Tabela 8 - Alojamentos na região Centro, Viseu-Dão Lafões e Mangualde.....	49
Tabela 9 - Crescimento dos alojamentos turísticos .....	50
Tabela 10 - Viagens por destino e por nº. de pessoas.....	50
Tabela 11 - Rendimento médio das famílias portuguesas .....	51
Tabela 12 - Rendimento das famílias portuguesas e espanholas.....	51
Tabela 13 - Taxa de Ocupação, NUTS II, Centro, 2019 .....	52
Tabela 14 - Taxa de Ocupação, NUTS II, Centro, 2020 .....	52
Tabela 15 - Taxa de Ocupação, NUTS II, Centro, Tipologia, 2019.....	53
Tabela 16 - Taxa de ocupação .....	53
Tabela 17 - Workshops.....	55
Tabela 18 - Modelo Canvas.....	59
Tabela 19 – Modelo da Análise SWOT .....	60
Tabela 20 - Análise SWOT .....	61
Tabela 21 - Matriz SWOT Oportunidades/Forças.....	62
Tabela 22 - Matriz SWOT Oportunidades / Fraquezas .....	63
Tabela 23 - Matriz SWOT Ameaças / Forças.....	65
Tabela 24 - Matriz SWOT Ameaças / Fraquezas .....	65
Tabela 25 - Enquadramento da Visão, Missão, Objetivos e Estratégia da Empresa.....	66
Tabela 26- Criar uma missão.....	67
Tabela 27 - Definições de Marketing .....	69
Tabela 28 - Dar-se a conhecer .....	71
Tabela 29 - Sistema de pertença.....	72
Tabela 30- Sistema de identificação.....	75
Tabela 31 - Sistema de vendas .....	77
Tabela 32- Sistema de auditoria e controlo .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Sustentabilidade .....	13
Figura 2 - PDM Mangualde 2013.....	15
Figura 3 - Localização geográfica do empreendimento .....	16
Figura 4 - Logótipo da empresa.....	16
Figura 5 - Localização geográfica Dão Lafões - NUTS III.....	20
Figura 6 - Localização geográfica do concelho de Mangualde.....	21
Figura 7 - Localização geográfica distrital.....	22
Figura 8 - População residente entre 1960 e 2021.....	23
Figura 9 - Localização geográfica das freguesias de Mangualde.....	24
Figura 10 - Paisagem vegetativa do concelho .....	25
Figura 11 - Anta da Cunha Baixa .....	25
Figura 12 - Calçada Romana de Mourilhe.....	26
Figura 13 - Capela da Nossa Senhora do Desterro.....	26
Figura 14 - Edifício dos Paços do Concelho .....	27
Figura 15 - Picota .....	27
Figura 16 – Imóvel de interesse Municipal .....	28
Figura 17 – Carvalha centenária.....	29
Figura 18 - Feira dos Santos .....	30
Figura 19 - Senhora do Castelo .....	31
Figura 20- Patéis de feijão .....	33
Figura 21 - Queijo Serra da Estrela .....	34
Figura 22 - Castas tinta e branca .....	34
Figura 23 - Bordado de Tibaldinho .....	35
Figura 24 - Banda Filarmónica.....	36
Figura 25 - Folclore .....	37
Figura 26 - Rio Dão, Termas de Alcafache.....	38
Figura 27 - Ficha técnica de um trilho pedestre .....	39
Figura 28 - Praia artificial.....	39
Figura 29 – Produtos e recursos da Região centro .....	40
Figura 30 - Pilares Estratégicos 2020/2030.....	41
Figura 31 - Mensagens a serem comunicadas .....	42

Figura 32 - Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico, por região NUTS II .....	45
Figura 33 - Taxa líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos de alojamento turístico .....	46
Figura 34 - Proveitos nos estabelecimentos de alojamento turístico, por segmento e tipologia.....	46
Figura 35 - Rendimento médio por quarto disponível nos estabelecimentos de alojamento turístico, .....	47
Figura 36 - Rendimento médio por quarto disponível nos estabelecimentos de alojamento turístico, por tipo e categoria .....	47
Figura 37 – Estratégia de comunicação.....	70
Figura 38 – Estratégia global.....	70

## **LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS**

ANCOSE – Associação Nacional Criadores Ovinos Serra da Estrela

CMM – Câmara Municipal de Mangualde

ESTGV - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu

EUROSTAT - Gabinete de Estatísticas da União Europeia

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FIG - Figura

ICNF – Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas

INE - Instituto Nacional de Estatística

NU – Nações Unidas

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

OMT – Organização Mundial de Turismo

ONU – Organização das Nações Unidas

PDM – Plano Diretor Municipal

PME – Pequena e Media Empresa

PORDATA- Base de Dados de Portugal Contemporâneo

RevPar - Receita por Quarto Disponível

SIGTOUR – Sistema de Informação Geográfica do Turismo

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TAB - Tabela

TCMA – Taxa de Crescimento Media Anual

TCP – Turismo Centro de Portugal

Tvh – Taxa de Variação Homóloga

UE – União Europeia

V.Hom. (p.p.) – Variação Homóloga (pontos percentuais)

# 1. INTRODUÇÃO

Com este trabalho pretende-se elaborar um plano de estudo para a viabilidade de um negócio de alojamento em contexto de ecoturismo no Concelho de Mangualde.

## 1.1 Enquadramento

O ecoturismo apresenta-se como uma alternativa sustentável e ecológica ao turismo convencional.

A ideia deste negócio surgiu com a herança de uma quinta. Uma herança pressupõe herdar tudo o que a envolve, direitos e obrigações, parte agradável e menos agradável. Na parte agradável temos o lugar maravilhoso onde o imóvel se localiza, o sossego, o isolamento, a vista e o ar puro, pois está completamente exposto à serra da Estrela. Na parte menos agradável, temos a despesa, os gastos inerentes à sua manutenção. Uma das formas que se pensou para ajudar a colmatar esta despesa, foi de se rentabilizar a quinta, com a criação de um negócio, sob a forma de ecoturismo.

A vertente do Ecoturismo assume-se, desde já, como a mais relevante no âmbito do projeto, uma vez que, de acordo com o Plano Diretor Municipal (PDM), a zona encontra-se em Estrutura Ecológica Municipal e Espaço Florestal de Produção.

Pretende-se assim ser um Ecoturismo, “ A tapada do Mata Lobos”, em Almeidinha, concelho e freguesia de Mangualde, distrito de Viseu. Está localizado entre duas aldeias, Almeidinha e Casal de Cima, onde o sossego, a natureza e o ar puro, fazem parte do dia-a-dia. Pretende-se acolher e interagir com famílias, com gosto pela natureza, pela nossa terra, que procurem experiências novas, com o intuito de fazer coisas diferentes da sua rotina, enriquecer a sua mente e viver outras emoções, em que todos os membros da família participem e se sintam felizes, satisfeitos e com vontade de regressar.

Porquê “mata lobos”?

*“Mata lobos” foi a alcunha atribuída ao meu avô quando era jovem. A aldeia onde vivia, Almeidinha, andava a ser visitada por um lobo e nestas visitas aproveitava a refastelar-se com as ovelhas dos habitantes. Os prejuízos eram grandes e a população não sabia o que fazer. Preocupado com a situação, o meu avô andou, andou até que lá se conseguiu ver livre do lobo.*

## **1.2 Motivação**

O que motivou a execução deste projeto foi a possibilidade de juntar o útil ao agradável.

Para concluir o mestrado, havia três possibilidades. A execução de uma tese, de um projeto ou de um estágio.

A escolha recaiu sobre a realização de um projeto, pois é a parte com que me identifico mais e além disso sempre existirá a possibilidade de este vir a ser colocado em prática.

## **1.3 Abordagem metodológica**

O método utilizado passou pela pesquisa de literatura sobre os temas ecoturismo, sustentabilidade e estratégia, a consulta do PDM da zona, informação sobre o mercado, o que está delineado para a região pelas entidades competentes e por fim a execução do plano estratégico e de negócios para o lugar.

## **1.4 Estrutura do projeto**

O presente projeto é composto por nove capítulos. Inicia com uma breve descrição do trabalho. O segundo capítulo faz referência aos temas ecoturismo, sustentabilidade e estratégia. Segue-se a apresentação do projeto e a caracterização do território, onde este vai ser inserido, no quarto capítulo. O capítulo cinco é composto pela análise de mercado, seguido da estratégia para a empresa, abordando o modelo de negócio, a análise estratégica e a sua formulação. No capítulo sete faz-se a análise da viabilidade económica e financeira do projeto, seguido das conclusões no capítulo oito e respetivas referências bibliográficas que tornaram este trabalho possível no capítulo nove.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

No contexto do projeto e por forma a enquadrar o tema, entendeu-se ser pertinente fazer-se uma abordagem aos temas ecoturismo, sustentabilidade e estratégia empresarial.

### **2.1. Ecoturismo**

Segundo Mourão (2001), em linha com o Acordo de Mohonk, publicado em 2000, turismo sustentável é aquele que procura minimizar os impactos negativos ambientais e socioculturais, ao mesmo tempo que promove benefícios económicos para os destinos e as comunidades locais. Já o ecoturismo é turismo sustentável em áreas naturais, que beneficia o meio ambiente e as comunidades visitadas e que promove a aprendizagem, respeito e consciência sobre aspetos ambientais e culturais.

Foi nos finais dos anos 1980 que apareceu o termo ecoturismo na literatura inglesa. Nessa altura ninguém poderia prever a posição de destaque que iria ocupar 20 anos mais tarde no setor do turismo. Esse destaque inclui a declaração de 2002, como o ano Internacional do Ecoturismo atribuído pelas Nações Unidas (David & Lawton, 2007).

De uma forma geral, o turismo é percecionado como uma atividade positiva e de valor, particularmente pelos residentes quando têm uma perceção positiva deste ou seja do impacto positivo que o turismo exerce sobre eles (Andereck & Vogt, 2000).

Andereck e Voght (2000) referem ainda que durante a década de 1990 a concetualização de ecoturismo foi um tema importante. Graças em grande parte à contribuição de Blamey (1997, 2001) o ecoturismo deve satisfazer três critérios: o primeiro critério diz respeito à natureza ou seja as atrações devem ser baseadas na natureza; o segundo critério diz que as interações do turista com a natureza devem ser focadas na aprendizagem e educação e por último, o terceiro critério diz que a experiência e a gestão do produto devem seguir os princípios e práticas da sustentabilidade ecológica, sociocultural e económica.

Segundo Ross e Wall (1999), o ecoturismo tem um papel importante tanto para a preservação ambiental como para a economia. É reconhecido como uma forma sustentável de desenvolver as regiões com grandes recursos turísticos. Para que exista sucesso no ecoturismo, é necessário que exista uma relação harmoniosa entre os residentes, a proteção do meio ambiente e os turistas. O sucesso da conservação e do ecoturismo nas áreas protegidas depende da construção de relações harmoniosas entre áreas naturais e residentes locais, entre residentes locais e turismo, e entre turismo e

recursos protegidos, facilitados pela gestão. As características das comunidades locais e o envolvimento com o habitat ou biodiversidade influenciam a forma como uma zona se pode tornar um sucesso para o desenvolvimento do ecoturismo. Na existência de uma relação harmoniosa, as pessoas agem como administradores da área natural envolvente. Além da geração de divisas para o país, o ecoturismo pode contribuir para as comunidades anfitriãs localmente, por meio de benefícios económicos e sociais, melhoria e criação de infraestruturas, e ainda benefícios indiretos para a proteção dos recursos.

Segundo Weaver (2001), as origens do termo ecoturismo não são totalmente claras e um dos primeiros a usá-lo parece ter sido Hetzer em 1965, como forma de explicar a relação entre turistas, o meio ambiente e as culturas com as quais houvesse interação. Identificou quatro pilares ou princípios do turismo responsável: minimizar os impactos ambientais, respeitar as culturas hospedeiras, maximizar os benefícios para a população local e a satisfação do turista.

Outras referências iniciais ao ecoturismo são encontradas no trabalho de Miller (1978), sobre o planeamento de parques nacionais para o desenvolvimento ecológico na América Latina e na documentação produzida pelo Meio Ambiente do Canada, em relação a um conjunto de 'ecoturismo' baseado em estradas, que desenvolveram em meados da década de 1970, até ao início dos anos 1980. Cada passeio focou-se numa zona ecológica diferente, encontrada ao longo do corredor da estrada Trans-Canadá, com um pacote de informações disponível para auxiliar na interpretação (Fennell, 1998).

Fennell (1999) refere ainda que, a primeira definição formal de ecoturismo é geralmente atribuída a Ceballos-Lascuráin em 1987, que a explica como viajar para áreas naturais relativamente intocadas ou não contaminadas, com o objetivo específico de estudar, admirar e apreciar a paisagem, suas plantas e animais selvagens, bem como quaisquer manifestações culturais existentes. Em 1993, a definição do conceito foi atualizada, acrescentando-se a preocupação que a prática do ecoturismo tem com as regiões que recebem os ecoturistas, economicamente viáveis, por forma a não correrem o risco de se tornarem zonas turísticas degradadas (Ceballos-Lascuráin, 1996).

Para Wearing e Neil (2009), o ecoturismo surge com o intuito de oferecer uma opção de desenvolvimento sustentável às comunidades, proporcionando incentivos para administrar e conservar as regiões naturais e poder ser uma alternativa à extração excessiva dos recursos naturais. Engloba quatro elementos fundamentais: a zona de

viagem deve ser o mais natural possível, deve basear-se na natureza, induzir à conservação, e ter um papel educativo. Com estes fundamentos pretende-se diminuir os impactos no meio ambiente e uma maior consciência ambiental.

Zhang e Lei (2012), citando alguns autores, Honey em 2008, Page e Dowling em 2002 e Wallace e Pierce em 1996, dizem que o que distingue o turismo convencional do ecoturismo reside nas próprias características deste último, ou seja, as atividades são baseadas na natureza ou na cultura, há uma maior consciência ambiental, preocupação na conservação dos recursos ambientais locais e uma minimização dos impactos do turismo, com a vantagem dos benefícios económicos para as comunidades locais.

Segundo Zhang e Lei (2012), o ecoturismo apoia a preservação do meio ambiente e também gera oportunidades económicas. Os benefícios para a comunidade local são muitos e o envolvimento dos residentes é importante para a gestão eficaz do turismo. A participação dos moradores, que estão entre a principal aposta do ecoturismo, tem um efeito substancial no desenvolvimento do turismo local. O conhecimento ambiental influencia a atitude dos residentes em relação ao ecoturismo, e por sua vez afeta a intenção de participação no ecoturismo. O efeito positivo do conhecimento ambiental sobre as atitudes de ecoturismo, bem como a relação entre as atitudes de ecoturismo e a intenção de participação são consistentes. O conhecimento do local e os recursos ambientais facilitam a participação dos residentes no turismo local, embora sem uma relação direta. Verificou-se e teve-se a confirmação das relações ambientais dos residentes, nas atitudes de participação e intenção no ecoturismo e o efeito mediador da paisagem entre atitudes e intenções.

Para a Sociedade Internacional de Ecoturismo (2015), o ecoturismo é definido como viagens responsáveis para áreas naturais que preservam o meio ambiente, sustentam o bem-estar da população local e envolvem interpretação e educação, em que a educação deve incluir os funcionários e os hóspedes. Ainda sugere a adoção dos seguintes princípios, a quem quer praticar ecoturismo: minimizar os impactos físicos, sociais, comportamentais e psicológicos; Construir consciência e respeito ambiental e cultural; Fornecer experiências positivas aos visitantes e anfitriões; Fornecer benefícios financeiros diretos para a conservação; Gerar benefícios financeiros para a população local e para a indústria privada; Oferecer experiências interpretativas memoráveis aos visitantes que ajudam a aumentar a sensibilidade para o ambiente político, ambiental e social dos países anfitriões; Planear, construir e operar instalações de baixo impacto;

Reconhecer os direitos e crenças espirituais dos povos indígenas em sua comunidade e trabalhar em parceria com eles para a criação de fortes relações.

Dickinson et al. (2015), numa tentativa em conhecer e analisar o ecoturismo, entendendo a sua importância como uma das principais fontes de emprego e desenvolvimento econômico e social nas comunidades, concluíram que os turistas estão dispostos a pagar grandes quantias em dinheiro, de qualquer espécie, que não está regulamentada na legislação. O visitante, a primeira coisa que vê ao chegar ao destino turístico, é o local que faz parte dos roteiros de ecoturismo, mas basta contratar um guia alternativo, que se desvie das rotas tradicionais, para ver zonas de mangue morto, que foi cortado, para ser usado como lenha no processamento do atrativo da zona. Como uma metáfora para o que acontece em torno do ecoturismo, as ruas principais são bem pavimentadas e as fachadas das casas pintadas, mas ao lado o cenário é outro, e o que transmite é tudo menos harmonia: buracos nas ruas, desordem, pobreza, alcoolismo e marginalização. Nos prestadores de serviços de ecoturismo, não há percepção, de que os programas governamentais de apoio a esta atividade tenham impacto na melhoria da qualidade de vida da comunidade. Não há dúvida, que conhecem muito bem o meio ambiente e muitas vezes este conhecimento é maior e mais integrado do que o das autoridades e pesquisadores que vão ao local para realizar projetos e estabelecer regulamentos porém, isso não implica que tenham uma visão do meio ambiente como algo que, quando preservado pode render os mesmos frutos que aparentemente são obtidos de sua predação.

Mosammam et al. (2016), avaliando a sustentabilidade do ecoturismo, da perspectiva da população local, revelou que o ecoturismo não é sustentável. Durante as últimas décadas, o ecoturismo atraiu grande interesse entre pesquisadores, planejadores e políticos em todos os cantos do mundo. Esta forma de turismo não significa apenas "viajar para a natureza" e visitar áreas intactas, mas também tenta criar relações saudáveis e equitativas entre pessoas/ Natureza e hospedeiro/convidado. Para ter sucesso, requer uma aproximação e abordagem holística e precisam de ser estabelecidas relações e aplicar os seus princípios fundamentais no planejamento, desenvolvimento, operação e comercialização do produto. O fracasso de muitos países no sucesso do desenvolvimento fez com que o ecoturismo fosse associado a consequências negativas. O primeiro passo para alcançar os objetivos desejados deve passar por identificar a atual abordagem de desenvolvimento do ecoturismo de qualquer região, porque o ecoturismo não é um problema; os problemas são as abordagens e políticas que se usam para desenvolver o ecoturismo.

Segundo Seifi e Ghobadi, (2017), o termo ecoturismo deriva do turismo ecológico. É um conceito relativamente novo na indústria do turismo e constitui apenas uma parte desta indústria. O efeito do ecoturismo no meio ambiente não se limita à participação de ecoturistas em atividades de lazer e recreação, pois se o ecoturismo for gerido e desenvolvido de forma eficaz, pode trazer resultados ambientais francamente positivos e estimular novos desenvolvimentos incluindo os seguintes casos: Ajudar a melhorar a qualidade ambiental das zonas visitadas, pois os turistas estão dispostos a visitar áreas interessantes, limpas e não poluídas; Aumentar a consciência ambiental local. Os moradores, especialmente os jovens começam a perceber a importância de preservar os seus próprios ambientes e bairros quando veem que os visitantes estão interessados em proteger o meio ambiente; Reduzir a poluição da água causada pela descarga imprópria do esgoto e resíduos nos sistemas de eliminação e outras instalações; Reduzir riscos ambientais e problemas de uso da terra decorrentes de planeamento, construção e engenharia de atrações e instalações turísticas.

Referem ainda, Seifi e Ghobadi, (2017), que o desenvolvimento do turismo nas áreas protegidas e especialmente o desenvolvimento do ecoturismo é um meio para facilitar o desenvolvimento e o progresso do ecoturismo; se as regiões turísticas forem selecionadas com base na consciencialização e conhecimento, isso pode resultar num desenvolvimento ecoturístico pleno e sustentável. É uma fonte valiosa de geração de emprego e renda e pode ser uma ferramenta significativa para o desenvolvimento socioeconómico das comunidades. Na maioria dos países, o ecoturismo está relacionado às políticas locais e é usado como um meio de proteger o meio ambiente e a cultura das unidades de conservação.

Diamantis (2018) destaca que o ecoturismo é complexo devido à grande variedade de stakeholders com interesses diferentes. Deve aproveitar-se tais complexidades e diferenças na gestão mais eficaz do ecoturismo. Talvez seja instrutivo olhar para tais complexidades como uma forma de gerir o ecoturismo de forma mais eficaz através de um intercâmbio entre as diferentes partes interessadas, uma coordenação dos seus processos de ação e adaptação. Deve ampliar-se o debate e incutir a importância da gestão das partes interessadas como forma de lidar com os desafios do ecoturismo.

Mondino e Beery (2019), defendem que na aprendizagem para o desenvolvimento sustentável, o ecoturismo pode tornar-se um catalisador, por ser uma ferramenta de aprendizagem para todas as idades, sejam eles residentes ou visitantes. Muitos fatores

ainda impedem que o ecoturismo atinja o seu potencial máximo nas relações da conservação e desenvolvimento sustentável. Será importante uma abordagem consciente sobre educação ambiental nos locais e escolas. Este tipo de políticas não é da responsabilidade direta das autoridades administrativas locais e das partes interessadas, e é fundamental uma mudança de curso aos níveis governamentais superiores.

## **2.2. Sustentabilidade e Meio Ambiente**

Um dos autores sobre a origem do conceito de sustentabilidade salienta:

O conceito de sustentabilidade começou a formar-se no início da década de 70 no século passado, muito por influência do livro *Limits of Growth*, de Meadows et al (1972), que preconizava um estado de equilíbrio entre o crescimento da população e a utilização dos recursos naturais esgotáveis. Segundo a mesma obra, a humanidade preparar-se-ia para uma catástrofe, que os países pobres pagariam com fome e os ricos com a asfixia, por causa da rarefação dos recursos naturais (Cunha, 2017).

Ao maia alto nível, esta preocupação com o estado do ambiente no planeta, manifestou-se pela primeira vez em 1972 aquando da Conferencia das Nações Unidas Sobre o Ambiente Humano, realizada em Estocolmo e da qual resultou a criação pela Assembleia Geral das Nações Unidas, do Programa das Nações Unidas para o Ambiente.

A propósito do turismo e desenvolvimento salienta que as orientações da política económica global baseada na necessidade de promover o crescimento económico dos países em desenvolvimento constituíram a base que esteve na origem das iniciativas da Comissão Mundial sobre o Meio ambiente e o Desenvolvimento, entre as quais a elaboração de um relatório sobre o ambiente, o relatório Brundtland (Cunha, 2017).

Surge então em 1987, o conceito de desenvolvimento sustentável com a publicação do Relatório Brundtland. É definido como um modelo de desenvolvimento que "responda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras darem resposta às suas próprias necessidades", (Associação Portuguesa do Ambiente [APA], s.d).

Este conceito passou a ser utilizado e conhecido na Cimeira da Terra. A Cimeira Mundial da Terra teve lugar em 1992, no Rio de Janeiro e consagrou o desenvolvimento sustentável como uma necessidade da Humanidade, incluindo os fatores ambientais, juntamente com os económicos e sociais no processo político. Estabeleceu, que para se

alcançar um desenvolvimento sustentável, os países devem diminuir as assimetrias entre si e as preocupações e problemas dos países pobres devem ser motivo de preocupação dos países ricos. Foram definidos 27 princípios, de onde se destaca o primeiro e o terceiro que dizem “os seres humanos estão no centro das preocupações com o desenvolvimento sustentável. Têm direito a uma vida saudável e produtiva em harmonia com a natureza” e “o direito ao desenvolvimento deverá ser exercido por forma a atender equitativamente as necessidades, em termos de desenvolvimento e de ambiente, das gerações atuais e futuras.

Mais tarde, este conceito estendeu-se para o setor do turismo e surgiu o Turismo Sustentável. Este tipo de turismo consiste em combinar o número adequado de turistas, visitantes, bem como o efeito da atividade por eles gerada no destino e da oferta de serviços pelas empresas locais, por forma a manter no futuro um ambiente de qualidade (Careto & Lima, 2006).

Segundo Wearing e Neil (2008), na década de 1980, com o aparecimento dos movimentos ambientalistas apareceram novas abordagens alternativas como “turismo defensivo”, “turismo verde”, “Turismo Sustentável”, “turismo baseado na natureza”, “Ecoturismo”. Entre 1960 e 1970 o foco era a dimensão económica, independentemente do impacto sócio ambiental.

A Organização Mundial do Turismo (OMT) em 1998 definiu grandes tendências que influenciaram o turismo no início do século XXI e uma delas foi a crescente importância do ecoturismo. Este é uma expressão filosófica do desenvolvimento sustentável para a sociedade e o ecoturismo aparece como a solução para garantir um ambiente natural, único, cultural e com potencial histórico para gerações futuras, da região, país ou mundo (Santrock, 2011).

Realizou-se em Joanesburgo, sob a responsabilidade das Nações Unidas [NU] (2002), a Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável. A declaração de Joanesburgo sobre desenvolvimento sustentável no seu ponto 5 afirma o seguinte: “assumimos a responsabilidade coletiva de fazer avançar e fortalecer os pilares interdependentes e mutuamente apoiados do desenvolvimento sustentável, desenvolvimento económico, desenvolvimento social e proteção ambiental - nos âmbitos local, nacional, regional e global.

A Conferência das NU (2012), sobre Desenvolvimento Sustentável, conhecida como Declaração RIO+20, realizada no Rio de Janeiro em 2012, além de reforçar as declarações anteriores acrescenta novas visões para o futuro e no que diz respeito ao turismo sustentável no seu ponto 131 diz “Encorajamos a promoção do investimento em turismo sustentável, incluindo o ecoturismo e o turismo cultural...”

Segundo Sharpley (2000), turismo sustentável de acordo com o conceito de desenvolvimento sustentável deve ser visto de uma forma global, tendo em conta a dimensão ambiental, sociocultural e económica. Crítica mais recorrente, dá conta das preocupações na literatura, em que turismo e sustentabilidade tendem a focar-se no meio ambiente físico e no produto. Existem diferenças entre o conceito de desenvolvimento do turismo sustentável e desenvolvimento sustentável, embora o primeiro deva refletir os princípios do segundo.

Por todo o mundo se percebe o forte apoio, a tomada de consciência e o interesse em proteger e resolver os problemas acumulados no meio ambiente, sob a forma de conferências internacionais, acordos e regulamentos. O turismo e o meio ambiente são indissociáveis e afetam-se mutuamente. Só o impacto positivo do turismo deve ser conservado e promovido, o impacto negativo servirá para monitorização futura, de forma a existir um planeamento consciente com foco na eliminação desses impactos e uma gestão ambiental, implementação de políticas adequadas nas empresas e destinos turísticos (Santrock, 2011).

Segundo o Turismo de Portugal [TP] (2017), com base numa discussão aberta e participada por todos, surge a Estratégia Turismo 2027, onde diz que a sustentabilidade deve assegurar a preservação e a valorização económica sustentável do património cultural e natural e da identidade local, enquanto ativo estratégico, bem como a compatibilização desta atividade com a permanência da comunidade local.

Quando se aborda o bem-estar das gerações futuras, salienta-se o conceito de desenvolvimento sustentável, que obriga à satisfação das necessidades do presente sem comprometer as das gerações futuras, como consta na definição de desenvolvimento sustentável prevista na legislação, designadamente no artigo 66º da Constituição da República Portuguesa e na alínea a) do artigo 3.º da Lei de Bases do Ambiente.

### 2.3. Estratégia Empresarial

A palavra estratégia deriva do termo *strategos*, que combina *stratos* (exército) com *agos* (liderar). *Strategos* significa portanto a «função do general do exército». No meio militar, a estratégia assenta num conjunto de análise e traduz-se num plano com ações ofensivas e defensivas para conquistar e controlar territórios. Por seu lado, no meio empresarial, a estratégia é baseada noutra tipo de análises que permitem criar um plano estratégico com ações comerciais e operacionais para conquistar e controlar mercados (Freire, 1997).

Tabela 1 – Estratégia Militar e Empresarial

	<b>Estratégia Militar</b>	<b>Estratégia Empresarial</b>
<b>Objetivo</b>	Conquista e controlo de territórios	Conquista e controlo de mercados
<b>Análises</b>	Condições do terreno Condições climáticas Distribuição de forças Estrutura de comando	Estudo do mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança
<b>Resultados</b>	Estratégia militar Plano de campanha Ações ofensivas e defensivas	Estratégia empresarial Plano estratégico Ações comerciais e operacionais

**Fonte:** Adaptado de Freire, 1997

Adriano Freire (2020) refere que, uma vez clarificada a meta desejada para a empresa, ou seja os seus objetivos, torna-se necessário definir qual o melhor caminho para alcançar o destino, a sua estratégia. Como exemplo refere a empresa japonesa *Canon*, que evoluiu com sucesso de uma orientação nacional na fotografia para uma atuação global nos setores da imagem, informação e comunicação, adotando objetivos e estratégias distintos ao longo do tempo. Pelo contrário, a rival nipónica *Nikon* manteve-se sempre centrada na fotografia e enfrenta-se com dificuldades devido à queda de mercado e à disposição tecnológica. Por isso anunciou que a sua estratégia tinha que mudar.

Na realidade, muitas empresas limitam-se a produzir e a vender os seus produtos ou serviços aos clientes, sem ter ou conhecer qualquer estratégia explícita para atingir os objetivos desejados. Refere como exemplo, quando Steve Jobs e Steve Wozniak criaram a firma norte-americana *Apple* em meados dos anos 70, em que montavam microprocessadores e computadores numa garagem para os vender em lojas de eletrónica

locais, sem grandes preocupações de natureza estratégica. Refere também os serviços de porcelana da empresa portuguesa *Vista Alegre* que sempre tiveram uma boa aceitação no mercado, independentemente da sua orientação estratégica (Freire, 2020).

Mesmo as empresas bem-sucedidas, mais tarde ou mais cedo, atravessam períodos de crise se não se adaptarem corretamente à evolução do mercado e da indústria. A *Apple* quase foi á falência nos anos 90 devido às fracas vendas dos seus computadores *Lisa* e *Mac*, tendo Steve Jobs sido despedido. Por seu lado, a *Vista Alegre* foi afetada pela crise económica internacional e perdeu quota para concorrentes com custos mais baixos em Portugal e no estrangeiro, tendo acabado por ser comprada em 2009 pela *Visabeira*. Quando os objetivos não estão a ser alcançados é que se dá conta da importância da falta de estratégia. Na essência, a estratégia de uma empresa pode ser definida como o conjunto de decisões e ações que proporciona aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência, de uma forma sustentável mercados (Freire, 2020).

Segundo Adriano Freire (1997), o tema da sustentabilidade não é novo. Como diz o autor, a sustentabilidade económica foi desde sempre considerada relevante na formação e execução da estratégia: se uma empresa não conseguir gerar resultados económico-financeiros positivos, mais tarde ou mais cedo coloca a sua própria sobrevivência em risco. O que difere atualmente é o crescente reconhecimento da relevância para o ciclo estratégico de mais três tipos de sustentabilidade, sendo eles a sustentabilidade ambiental, relacionada com a proteção do planeta, a sustentabilidade social relacionada com o respeito pelas pessoas e a sustentabilidade governativa que está relacionada com a condução da empresa.

Figura 1 - Sustentabilidade



**Fonte:** Freire, 2020

Os *Stakeholders* prioritários para a criação de valor são os clientes. Uma empresa com vendas insuficientes não reúne as condições necessárias para manter investidores, obter financiamentos, contratar colaboradores ou adquirir fornecimentos. Importa verificar se a empresa está de fato a criar valor para os clientes em três momentos distintos que são: o antes da compra, durante a compra e após a compra (Freire, 1997).

Referindo Adriano Freire (2020), a criação de valor sustentável tem início na venda de produtos e na prestação de serviços aos clientes no mercado. Nenhuma empresa consegue criar valor sem clientes. Cita como exemplo o caso de grande sucesso do Sr. Rui Nabeiro que em 1961 quando fundou em Campo Maior a sua empresa insistiu que era fundamental estabelecer relações próprias com os seus clientes diretos – os distribuidores e retalhistas. Assumiu como princípio, Um cliente, um amigo, e montou um serviço permanente de apoio aos clientes.

Qualquer empresa para sobreviver depende da sua capacidade de interação com o meio envolvente. A constante evolução dos mercados e das indústrias gera ao mesmo tempo múltiplas oportunidades e ameaças potenciais e as organizações têm de dar resposta. Qualquer empresa utiliza uma grande variedade de recursos nas suas atividades diárias, como máquinas, mão-de-obra, dinheiro, patentes, informação ou terrenos. Os diversos fatores detidos ou controlados pela empresa podem ser enquadrados em apenas quatro categorias de recursos: humanos, financeiros, físicos e organizacionais. É a conjugação

destes quatro fatores ao longo dos anos que dá origem às suas capacidades distintas (Freire, 1997).

A visão de uma empresa traduz, de uma forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro. Na maior parte das vezes essa visão não está escrita, apenas reflete os ideais dos seus líderes. Mais importantes que as palavras são as ações concretas. A missão é uma consequência da visão, procura traduzir os seus ideais e orientações globais para o futuro (Freire, 1997).

Graças à maior sensibilidade à sustentabilidade ambiental, social e governativa, várias empresas têm vindo a definir o seu propósito, a indicação da sua existência para além da criação de valor económico. Os valores da empresa são o conjunto de princípios e comportamentos fundamentais que deve ser seguido na atuação diária e refletem sempre a cultura organizacional (Freire, 2020).



natureza, pela nossa terra, que procurem experiências com o intuito de fazer coisas diferentes da sua rotina, enriquecer a sua mente e viver outras emoções, em que todos os membros da família participem e se sintam felizes, satisfeitos e com vontade de regressar.

Geograficamente pode dizer-se que está muito bem localizado, pois tem destinos de praia, serra, saúde e desportivos por perto, como se pode observar na fig.3. Encontra-se a 85 km de um destino de praia, Aveiro, a 30km de um destino de natureza importante, o Parque Natural da Serra da Estrela onde também é possível fazer desportos de inverno. Como destino de saúde destacam-se as Termas de Alcafache e as Termas de São Pedro do Sul a 33 km. Para práticas desportivas náuticas encontra-se a 45 km a barragem da Aguieira e ainda a prática de Golfe no concelho vizinho, Viseu.

Figura 3 - Localização geográfica do empreendimento



Fonte: SIG, 2022

O logótipo da empresa, ou seja a sua representação gráfica (fig.4), a sua identificação visual, terá a pata de um lobo em cor cinzenta e o nome da empresa com as letras a cor castanha, que associamos à cor da terra.

Figura 4 - Logótipo da empresa



Fonte: elaboração própria

Além do logótipo, pretende-se que exista um *Slogan*. Este deve ser uma frase simples que faça lembrar uma marca, um negócio.

Sendo assim, o nosso *Slogan* será “Vem matabichar connosco”, é alusivo a um termo que se usava em Angola. Este termo tem como significado, “vem tomar o pequeno-almoço connosco”. Decompondo a palavra matabichar, tem-se a “mata” e o “bicho”, que se pretende que seja associada a mata – lobos.

Este Ecoturismo pretende oferecer aos clientes férias sustentáveis. Que lhes permita descansar, relaxar, divertir e tudo sem prejudicar o ambiente. Que se sintam em família e com tempo para a família. Colocando em prática o que diz o relatório de Brundtland, férias em que cada um de nós não coloca em causa a possibilidade de gerações futuras poderem usufruir igualmente deste mesmo local para passar férias. Que sejam, amigas do ambiente, da comunidade local e economicamente atrativas.

Pretende-se que a experiência seja autêntica, única e de qualidade. Que se sintam próximos de coisas simples e saudáveis. Estejam num lugar isolado, rodeado da natureza, do seu silêncio e das suas cores. Que sintam a qualidade do ambiente envolvente e que conheçam e interajam com a cultura local. Pretende-se criar momentos tranquilos, inesquecíveis e que os faça querer voltar.

### 3.1.1. Forma Jurídica

Quando se fala em regime jurídico, está a falar-se do tipo de constituição de uma empresa, que pode revestir-se de várias formas.

A forma jurídica escolhida para a empresa será a de Empresa coletiva, sociedade por quotas. As quotas serão repartidas por igual aos cinco sócios, ou seja 20% a cada sócio.

A Vantagem e desvantagem desta forma jurídica são algumas que se podem consultar na tabela seguinte:

Tabela 2 - Forma jurídica da empresa / Vantagem e desvantagem

<b>Vantagem</b>	<b>Desvantagem</b>
Separação do património da empresa com o património pessoal dos sócios, não respondendo este último pelas dívidas da empresa.	Não existe um controlo absoluto da empresa por um empresário.

Diversificação de experiências e conhecimentos de diferentes sócios.	Um sócio pode ser chamado pelos credores para responder pela totalidade do capital.
Maior facilidade em arranjar fundos e financiamentos.	Maior complexidade na constituição e dissolução da empresa.
	Sócios não podem colocar no seu IRS prejuízos do seu negócio.

Fonte: Amaro, 2021

### 3.1.2. Caracterização da atividade

A cada atividade económica e empresarial é atribuída um código de classificação específico, conhecido como código de atividade económica (CAE). Serve assim, para classificar as atividades de cada empresa e são utilizadas para questões de tributação. É organizado pelo Instituto Nacional de Estatísticas (INE). Cada empresa, dependendo do seu objeto ou ramo de atividade, estará abrangida por um ou mais destes códigos.

O código atribuído a este tipo de atividade será:

55 - Alojamento, restauração e similares

5520 - Residência para férias e outros alojamentos de curta duração

55202 - Turismo no espaço rural

Este código compreende a atividade de hospedagem em casas particulares que, servindo ou não de residência aos donos, satisfaçam, pelas suas características específicas, os requisitos legais para fins turísticos com carácter familiar. Pode revestir a forma de turismo de habitação, turismo rural, agroturismo e turismo de aldeia.

### 3.1.3. Empreendedores

Os empreendedores são os herdeiros do lugar, neste caso Aida Figueiredo, os irmãos que são quatro e as respetivas famílias.

Pretende-se na fase inicial reconstruir a casa existente e construir outras. As obras a realizar irão recorrer a técnicas de construção ecológica como a pedra, palha, taipa, tabique e adobe.

## **Reconstrução e reconstrução**

A tipologia (T) pretendida para as casas será a denominada T1. Cada casa terá um quarto, uma sala com sofá cama, uma *kitchnet* e uma casa de banho com *poliban*.

A sala terá um louceiro, um sofá-cama, uma mesa de centro, quatro cadeiras e uma lareira. A *kichinet* estará devidamente equipada com uma placa de fogão um mini frigorífico, um micro-ondas, torradeira, assim como todos os utensílios necessários à confeção das refeições. O quarto terá uma cama de casal, duas mesinhas de cabeceira, um roupeiro, uma cómoda e todos os têxteis necessários.

## **Colaboradores**

No plano de organização da empresa estão previstos a contratação de dois ou três colaboradores. Ficarão encarregues da limpeza e manutenção geral, da entrega das cestas de pequeno-almoço, piquenique e da receção.

## **Contabilidade / Assessoria**

A contabilidade da empresa será feita externamente por um técnico oficial de contas que também prestará assessoria na área financeira. O contencioso será feito através de uma avença com um advogado.

#### 4. CARACTERIZAÇÃO DO TERRITÓRIO EM ESTUDO

De acordo com a Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos (NUTS), sistema de divisão do território em regiões, criada pelo Eurostat no início dos anos 1970, visando a harmonização das estatísticas dos vários países em termos de recolha, compilação e divulgação de estatísticas regionais, o território em estudo encontra-se na Delegação Viseu/Dão Lafões, que corresponde ao território das NUTS III de Dão – Lafões. De acordo com os dados do Censos 2021 do INE, tem uma população total de 252 793 habitantes e uma superfície total aproximada de 3.489 km<sup>2</sup>.

Esta delegação é composta pelos seguintes municípios: Castro Daire, Vila Nova de Poiares, São Pedro do Sul, Oliveira de Frades, Vouzela, Viseu, Sátão, Aguiar da Beira, Penalva do Castelo, Mangualde, Tondela, Nelas, Carregal do Sal, Mortágua e Santa Comba Dão, (14 Municípios) (Câmara Municipal de Mangualde (CMM), 2022).

Figura 5 - Localização geográfica Dão Lafões - NUTS III

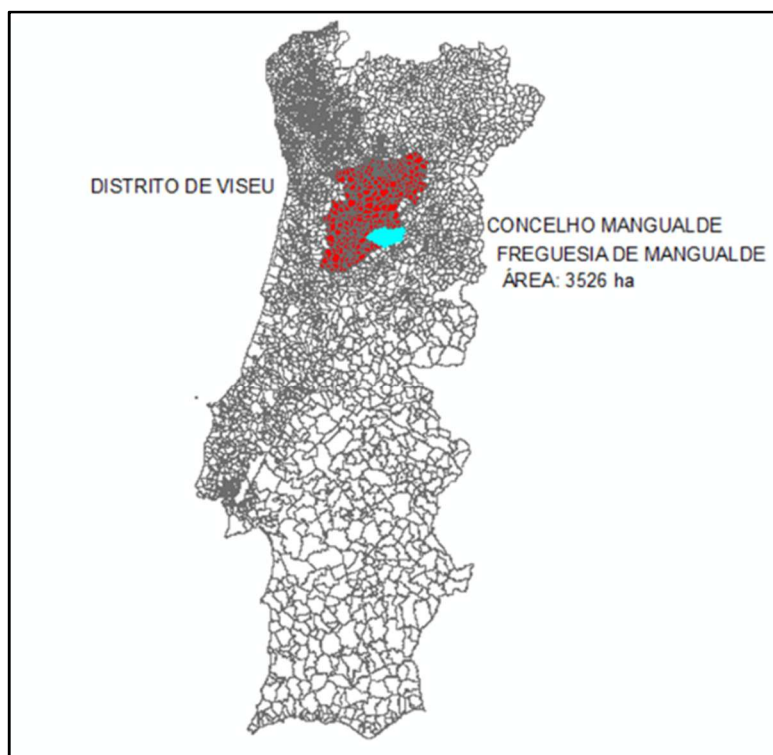


Fonte: PORDATA, 2022

## Localização Geográfica e administrativa de Mangualde

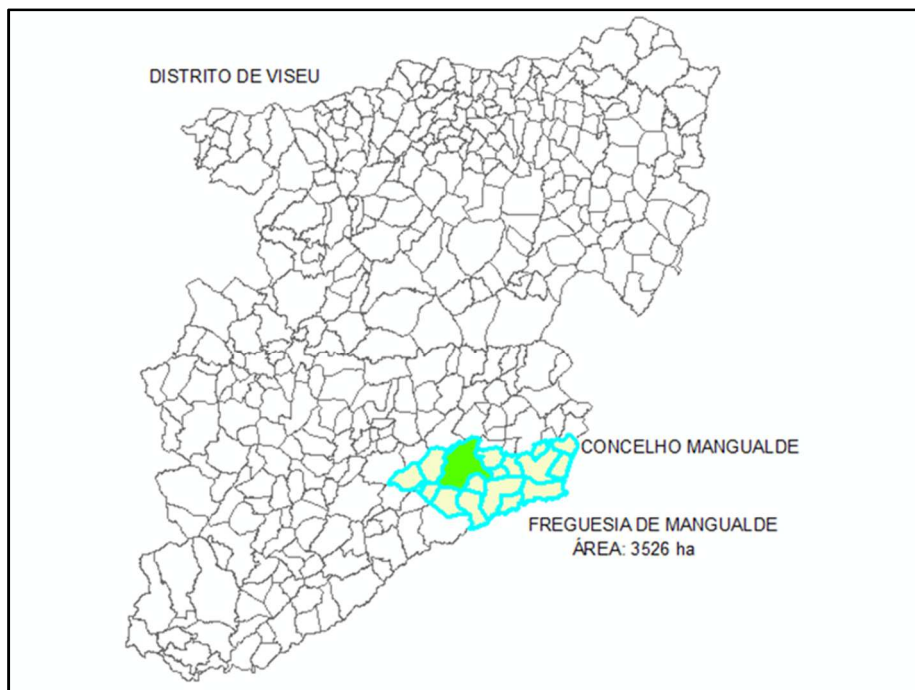
O concelho de Mangualde insere-se administrativamente no Distrito de Viseu (fig.6 e 7), com uma parcela territorial de 219,3 km<sup>2</sup>. Integra a Região Centro, NUTS II, fazendo parte da NUTS III – Viseu Dão-Lafões, e compõe as Regiões demarcadas do Vinho do Dão, do Queijo Serra da Estrela e Maçã Bravo de Esmolfe. Os resultados preliminares do Censos 2011 apontam uma população de 19.879. É dotado de infraestruturas viárias de acesso e internas de boa qualidade, nomeadamente a A25 e a linha ferroviária da Beira Alta. As infraestruturas básicas de eletricidade, saneamento e água, e as de apoio social como as de saúde e as de educação cobrem praticamente a totalidade da população do concelho. Os três sectores de atividade económica estão presentes, ocupando o sector terciário a maioria da população ativa, seguido pelo secundário e por fim pelo primário (CMM, 2022).

Figura 6 - Localização geográfica do concelho de Mangualde



**Fonte:** Elaboração própria com o auxílio do ARCGIS

Figura 7 - Localização geográfica distrital



Fonte: elaboração própria com auxílio do ARCGIS

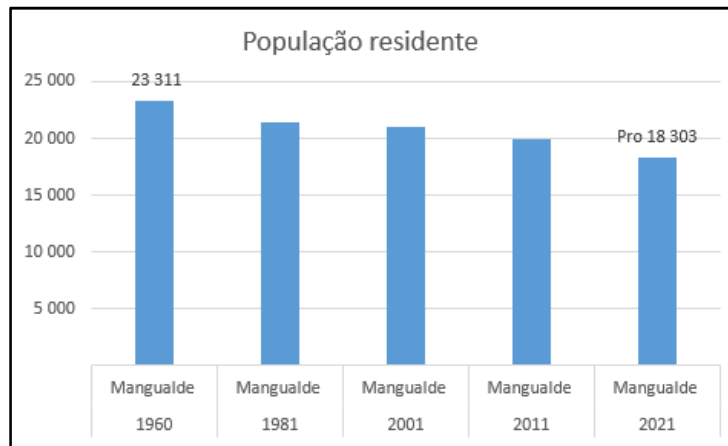
#### 4.1. Freguesias e População

Segundo a CMM (2022), os seus limites geográficos resultam da reforma administrativa de 1853, que também originou a nova denominação por ficar a sede na então Vila de Mangualde, por fusão dos concelhos de Azurara, de Tavares, de Abrunhosa-a-Velha, do Couto de Maceira Dão e da anexação das localidades de Gandufe e de Vila Nova à freguesia de Espinho. Foi elevada a cidade em 1986.

A Área do concelho corresponde a 219.26 km<sup>2</sup>. De acordo com os censos de 2021, os seus Habitantes são 18 303 com uma variação de -7,93% em relação a 2011.

Esta variação negativa na população já vem desde 1960 como se pode observar na fig.8.

Figura 8 - População residente entre 1960 e 2021

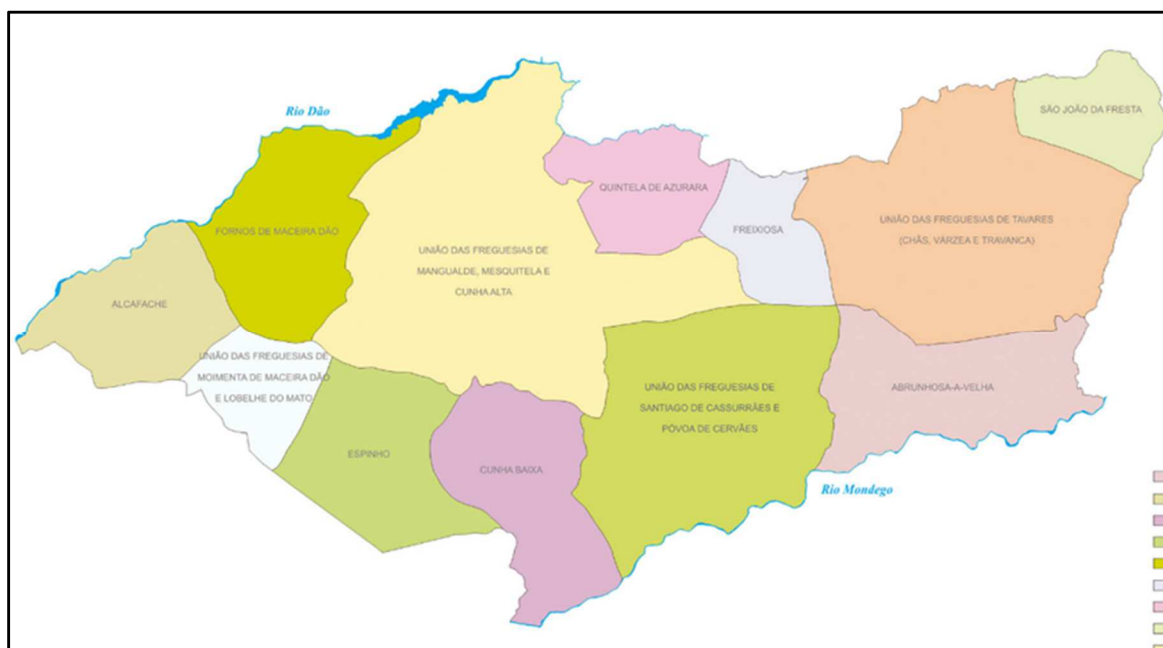


Fonte: PORDATA, 2022

Tem como fronteiras vários concelhos: Penalva do Castelo (norte) Fornos de Algodres (leste) Gouveia (sudeste) Seia (sul) Nelas (sudoeste) Viseu (noroeste). Inserido na plataforma do Mondego e definido como um vasto planalto rodeado por montanhas, integra o planalto beirão. A Norte e a Nordeste delimita-se pelas serras da Nave, Côta, Leomil e Lapa, a Noroeste pela Serra do Caramulo, Gralheira e Montemuro, e a Sudeste pela Serra da Estrela. Atinge a altitude máxima de 765 m no alto do Monte do Bom Sucesso, em Chãs de Tavares. Formado por pequenas montanhas, o território estende-se em direção à Senhora do Pranto. Banhado a Noroeste pelo rio Dão e pelo seu afluente Ludares, confronta a Este com terras de Fornos de Algodres. A Sudoeste é o concelho de Nelas e a Sudeste o rio Mondego que marcam as fronteiras. É visitado por vários cursos de água que subsidiam estes dois importantes percursos fluviais. A sua altitude média é de 565m (CMM, 2022).

As Freguesias de Mangualde já foram 18 e depois da reorganização administrativa do território passou a ser constituído por 12 freguesias: Abrunhosa-a-Velha, Alcafache, União das freguesias de Tavares (Chãs, Várzea e Travanca), União das freguesias de Mangualde, Mesquitela e Cunha Alta, Cunha Baixa, Espinho, Fornos de Maceira Dão, Freixiosa, União das freguesias de Moimenta de Maceira Dão e Lobelhe do Mato, União das freguesias de Moimenta de Maceira Dão e Lobelhe do Mato, União das freguesias de Santiago de Cassurrães e Póvoa de Cervães, Quintela de Azurara, como se pode observar na fig. 9.

Figura 9 - Localização geográfica das freguesias de Mangualde



Fonte: CMM, 2022

#### 4.2. Caracterização física e climática

Como refere a CMM (2022), os solos são compostos por granitos calco-alcalinos e alcalinos, porfiroides e equigranulares, de grão médio e fino, biotíticos ou de duas micas, apresentam também pequenas manchas de xistos grauvaques e rochas do complexo xisto-migmatítico. Fazem parte da “Civilização do Granito”.

Há alguns anos teve também importância a exploração de mineralizações de cassiterite e volframite, bem como a extração de berilo e turmalina, de que aparecem notáveis exemplares cristalinos, (Gomes e Carvalho,1992).

Hoje em dia, a paisagem vegetativa do concelho (fig. 10), é composta de pinheiro bravo, pequenas manchas de pinheiro manso e mais recentemente de uma considerável presença de eucalipto. Também se pode observar algumas espécies de carvalho, sobreiro e azinheira. A mata é revestida de giesta, tojo, feto, urze, rosmaninho e silva. Na parte agrícola é a vinha, o milho, a batata, as leguminosas e a oliveira que predominam, a par duma grande diversidade de árvores de fruto.

Figura 10 - Paisagem vegetativa do concelho



Fonte: CMM, 2022

O verão pode dizer-se que é curto, morno, seco e de céu quase sem nuvens. O inverno é fresco, com precipitação e de céu parcialmente encoberto. Ao longo do ano, em geral a temperatura oscila de 2 °C a 29 °C e raramente é inferior a -2 °C ou superior a 34 °C (CMM, 2022).

#### 4.3. Património e Cultura

Mangualde, outrora Azurara da Beira, apresenta vestígios da presença do homem desde o neolítico como as Antas da Cunha Baixa (fig.11) e Padrões, passando pela época do domínio romano onde ainda se podem ver troços de Vias Romanas (fig. 12), (CMM, 2022).

Figura 11 - Anta da Cunha Baixa



Fonte: Viver Mangualde, 2022

Figura 12 - Calçada Romana de Mourilhe



**Fonte:** Viver Mangualde, 2022

A capela da Nossa Senhora do Desterro (fig.13) integra o Solar dos Rebелos, atualmente edifício dos Paços do Concelho (fig.14). Foi construída em 1742, sendo a sua arquitetura de estilo Barroco. O seu interior exhibe um Altar-Mor com retábulo de estilo Rococó. Está classificada como Imóvel de Interesse Público desde 25 de novembro de 1975 (CMM, 2022).

Figura 13 - Capela da Nossa Senhora do Desterro



**Fonte:** Viver Mangualde, 2022

Figura 14 - Edifício dos Paços do Concelho



Fonte: CMM, 2022

Para a CMM (2022), a preservação do património cultural é uma importante estratégia para a recuperação do papel simbólico e referencial da cultura local e para a promoção do desenvolvimento do país. Reconhecer e proteger o património cultural é um dos maiores triunfos que o país tem para o futuro e para o seu verdadeiro desenvolvimento. O concelho de Mangualde conta com uma grande abundância desse património.

O espaço rural, ao longo dos seus diferentes períodos históricos, mostra inúmeros vestígios materiais relacionados com as práticas e atividades agrícolas. Na diversidade desses vestígios, pontuam as construções de tipo habitacional e/ou de apoio direto às atividades, como os celeiros, as palheiras, as lajes de seca e malha dos cereais, os poços de captação de água, os tanques para armazenamento e canais de irrigação. Associado à tecnologia da água, da irrigação dos campos, a picota (fig. 15) era contruída em madeira, ou, num esforço de garantir a sua persistência temporal, o poste fixo passou a ser em pedra, mantendo-se a haste/guindaste em madeira. Passou, também a incluir-se um elemento em ferro na geringonça do movimento. Este exemplar “megalítico” testemunha o fim da sua funcionalidade, convertendo-se num bem patrimonial, acusando a arqueologia da nossa paisagem rural (CMM, 2022). A nossa quinta conta com um exemplar destes.

Figura 15 - Picota



Fonte: CMM, 2021

### **Casa dos Condes de Mangualde**

Esta casa (fig. 16) foi construída no século XVIII, sob a forma de planta retangular e é no alçado principal que se pode observar toda a sua beleza. As janelas, têm avental e vergas curvas as encimam. Pela escadaria exterior acede-se ao portal principal, rematado pelo frontão que, em semicírculo, rompe a linha do telhado. Aí se patenteia o brasão dos Amarais e Saraivas. Atualmente, a casa encontra-se convertida ao turismo de habitação e está classificada como Imóvel de Interesse Municipal, desde 2010 (CMM, 2022).

Figura 16 – Imóvel de interesse Municipal



Fonte: CMM, 2022

### **Carvalha centenária**

Esta Carvalha centenária (fig. 17) remete para a lembrança de um território outrora povoado por esta espécie e por outras como o castanheiro, em Abrunhosa do Mato. Foi poupada à construção da rua onde se encontra. Como esta, muitas outras espécies arbóreas indígenas de Portugal Continental, quer folhosas quer resinosas, foram lentamente deixando de povoar alguns espaços nas zonas urbanas, devido à crescente urbanização (CMM, 2022).

Figura 17 – Carvalha centenária



Fonte: CMM, 2022

#### **4.4. Tradições / Gastronomia**

As tradições e a gastronomia fazem parte do tesouro de um país. São uma oportunidade de valorizar as regiões, permitindo reviver tradições, costumes, atividades artesanais, folclore, acautelando assim o risco de se perderem. Fazem parte da autenticidade e do orgulho de um país, de uma região e com elas é possível a sua valorização e enriquecimento.

Muitas cidades tornam-se conhecidas pelos produtos que oferecem e Mangualde tem várias tradições como é o caso da Feira dos Santos e da romaria à Senhora do Castelo. Todos os anos há milhares de pessoas que aqui se deslocam para participar nesta feira e romaria.

##### **Feira dos Santos**

A feira dos Santos, também é conhecida como a feira das febras (fig. 18), pois as febras de porco assado na brasa e os rojões no tacho são parte fundamental da feira. É uma feira anual, realizada no feriado religioso dos Santos, e portanto no 1º fim-de-semana completo de Novembro. É uma feira secular. Desde há três séculos que Mangualde se notabiliza pela realização deste evento, que se tornou um marco a nível nacional, pelas várias ofertas que proporciona aos seus milhares de visitantes desde a gastronomia, através das tradicionais febras, o artesanato, os produtos agrícolas, entre outras (CMM, 2022).

Figura 18 - Feira dos Santos



Fonte: CMM, 2022

### **Romaria Senhora do Castelo**

A Igreja de Nossa Senhora do Castelo (fig.19) está construída no topo do monte com o mesmo nome. Foi inaugurada com a entronização da imagem a Nossa Senhora do Castelo, em 1832. Composta por dois corpos, nave central e capela-mor, sobressai a torre ameada erguida a partir da fachada principal que tem a altura de 38 metros. Dominante sobre uma vasta região geográfica, exerce um poder místico e religioso que ultrapassa os limites do concelho de Mangualde. Foi classificada na categoria de Monumento de Interesse Público, desde 29 de abril de 2013 (CMM, 2022).

Segundo Alves (2001) o culto de Nossa Senhora do Castelo, ou melhor, de Santa Maria do Castelo de Azurara, como outrora era invocada esta Senhora, é antigo de muitos séculos e em torno da sua origem se contam algumas lendas. Conta-se que a imagem de Nossa Senhora aparecera casualmente, sob um grande penedo, oculta por um grande silvado e tendo assim escapado. A imagem foi encontrada por uns pastorinhos, já passados muitos séculos, sem qualquer risco, mantendo-se intacta.

Figura 19 - Senhora do Castelo



Fonte: CMM, 2022

### **Outras Romarias**

Com base na CMM (2022) elaborou-se a tabela 3 com as romarias existentes no concelho. Destacam-se as romarias que se realizam em Almeidinha, Santo António e Senhora do Campo, pela proximidade com as nossas raízes paternas e a “Tapada do mata lobos”.

Na romaria da Senhora do Campo, os habitantes que são pastores, enfeitam as suas ovelhas com laços e tinta e andam com elas a correr à volta da capela, conhecida como a Capela da Nossa Senhora do Campo. Pretendem assim pedir e agradecer a proteção aos seus animais.

Tabela 3 - Romarias

Almeidinha	Santo António – 13/06 (Fim de semana seguinte)
	Nossa Senhora do Campo – 17/05 (Fim de semana seguinte)
Ançada	S. Domingos – 1º Domingo de Agosto
Canedo	Nossa Senhora da Saúde – 15/08
Cubos	Santa Marta – 29/07
Darei	Nossa Senhora da Ouvida – 1º Domingo de Agosto
	Nossa Senhora do Castelo – 08/09
	Imaculada Conceição – 08/12
	Bairro S. João – 24/06
Mangualde	Bairro Senhora do Castelo – 1º Fim-de-semana de Julho
	Bairro da Gândara – 29/06
	S. Silvestre – 01/01
Pinheiro de Baixo	Santa Eufémia – 18/09
	Santo António – 13/06 (Fim de semana seguinte)
Roda	Santo António – 13/06 (Fim de semana seguinte)
Santo Amaro de Azurara	Santo Amaro – 15/01
Santo André	Santa Rita – 17/05
	Santo André – 30/11
S. Cosmado	Santo António dos Cabaços – 13/06
Santa Lúzia	Santa Lúzia – 13/12 (Fim de semana mais próximo)

Fonte: CMM, 2022

## Gastronomia

Quem visita Mangualde tem paragem obrigatória na sua gastronomia. Começando pelo Queijo Serra da Estrela, passando ao Cabrito assado em forno de lenha, ou ao Cozido Beirão à moda de Mangualde, tem para finalizar uma das pérolas da Doçaria Nacional, o pastel de feijão, acompanhado por um bom Vinho do Dão.

## **Os Pastéis de Feijão**

Da pastelaria do Patronato, são de origem conventual e constituem uma das mais antigas e tradicionais receitas da cozinha Beirã. Desde 1936 os Pastéis de Feijão (fig. 20) são uma pérola genuína na Doçaria Nacional. Os ingredientes do seu recheio permanecem em segredo, nas quatro paredes da Pastelaria com o mesmo nome. O segredo tem passado de geração em geração até aos dias de hoje entre as pessoas que colaboram diariamente nesta Pastelaria, com o compromisso efetivo de não o divulgarem. Diariamente são muitos os turistas que se deslocam propositadamente até à cidade de Mangualde para adquirir os pastéis, divulgando-os posteriormente nas suas regiões de origem. Nunca foi objetivo da Paróquia de Mangualde, a quem pertence a Pastelaria do Patronato a sua produção em grande escala, pois iria certamente perder-se em grande parte o cariz marcadamente conventual e único com que foram criados (CMM, 2022).

Figura 20- Patéis de feijão



Fonte: CMM, 2022

## **Queijo Serra da Estrela**

Todo o concelho de Mangualde faz parte da zona demarcada do Queijo Serra da Estrela. O Queijo Serra da Estrela (fig. 21) caracteriza-se por ter a casca amarela, pasta semimole amanteigada, cor branco marfim e com poucos olhos ou nenhuns. É um produto obtido por esgotamento lento da coalhada, após coagulação do leite de ovelha cru, obtido através da ordenha de fêmeas de raça Bordaleira Serra da Estrela ou de raça Churra

Mondegueira. É proveniente de uma área geográfica de 4200 km<sup>2</sup>, dos quais 800 são de zona agrícola (CMM, 2022). É um queijo com rótulo DOP.

Entende-se por DOP uma denominação que identifique um produto originário de um local ou região determinados (ou, em casos excepcionais, de um país), cuja qualidade ou características se devam essencial ou exclusivamente a um meio geográfico específico (incluindo os seus fatores naturais e humanos), e cujas fases de produção tenham lugar na área geográfica delimitada (ANCOSE, 2022).

Figura 21 - Queijo Serra da Estrela



Fonte: CMM, 2022

### Vinho do Dão

A Região Demarcada do Dão, da qual o concelho de Mangualde faz parte, estende-se por uma área aproximada de 376 000 hectares. A sua topografia, geologia, o seu clima, as castas, a intervenção humana, são as condições para a produção de vinhos de grande qualidade.

Conta com a Adega Cooperativa de Mangualde como o

maior produtor de vinhos concelho. As castas nobres tintas da região são a Touriga Nacional, Jaen, Alfrocheiro e Tinta Roriz, e como castas brancas as Encruzado, Bical, Cerceal e Malvazia-Fina (CMM, 2022).

### Artesanato

Em Mangualde são famosos os trabalhos de Tibaldinho. A Câmara Municipal de Mangualde, em parceria com a Junta de Freguesia de Alfafache, entendeu ser determinante para a preservação e proteção da identidade e especificidade do Bordado de Tibaldinho proceder à certificação do mesmo e ao registo da indicação geográfica. O

Figura 22 - Castas tinta e branca



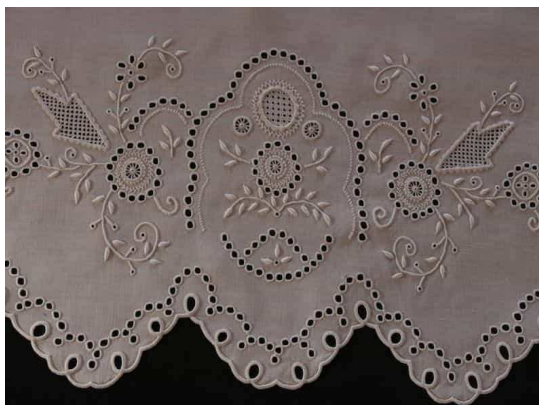
Fonte: CMM, 2022

município efetuou o registo do processo de confeção do Bordado de Tibaldinho no Inventário Nacional do Património Cultural e Imaterial, com vista à salvaguarda desta produção artesanal (CMM, 2017).

### **Bordados de Tibaldinho**

Tibaldinho traz à lembrança uma das artes mais tradicionais e características da Beira, que é o Bordado de Tibaldinho. O saber bordar deu origem a uma nova atividade, a bordadeira. Há mais de cento e cinquenta anos que as mulheres de Tibaldinho e de outros lugares da freguesia de Alcafache romperam o círculo fechado de uma magra economia de subsistência, passando a

Figura 23 - Bordado de Tibaldinho



Fonte: CMM, 2022

contribuir, com dinheiro obtido com a venda dos bordados, para o sustento familiar. (CMM, 2022).

### **Bandas Filarmónicas**

Segundo Pereira (2014), citando Lourosa (2012) as filarmónicas, com uma história de perto de 300 anos, século XVIII, ano de 1772, cobrindo toda a extensão do território, continente e ilhas, com mais de 700 associações agrupadas na Confederação Musical Portuguesa, parecem merecer o título de maior, mais extensa e mais antiga, Associação Cultural de Portugal. Predominantemente de raiz popular e profundamente embebidas nas comunidades, as Filarmónicas envolvem centenas de Escolas de Música, com milhares de alunos, podendo justamente ser apelidadas, como muitos o fazem, de “Conservatórios do Povo”. Estas escolas são ainda apontadas como o único recurso para aprendizagem da música em Portugal para muitos portugueses, em especial em zonas menos urbanas.

De acordo com a CMM (2022), no concelho de Mangualde existem 4 bandas filarmónicas, quase todas centenárias, que mantêm um grande dinamismo e atividade:

- ✓ Associação Filarmónica da Boa Educação de Vila Cova de Tavares
- ✓ Associação Humanitária e Cultural de Abrunhosa-a-Velha
- ✓ Sociedade Filarmónica Lobelhense
- ✓ Sociedade Filarmónica de Tibaldinho (fig. 24)

Figura 24 - Banda Filarmónica



Fonte: CMM, 2022

## Folclore

O folclore pretende divulgar as manifestações da Cultura Tradicional de um Povo, para que sejam cada vez mais conhecidas e melhor compreendidas.

De acordo com Oliveira (2000) o homem cantou, desde sempre, para exprimir os seus sentimentos. Cânticos guerreiros, religiosos, místicos, amorosos, entre outros. A pretexto de tudo e nada para adormecer os filhos, nas lides caseiras, nos longos serões de inverno, na ida e regresso das romarias, no decorrer dos trabalhos agrícolas, no regresso dos campos. Na região de Lafões, o povo cantava a duas, três ou quatro vozes, com toda a espontaneidade, com a naturalidade de quem realiza a mesma tarefa há várias gerações.

Refere ainda que, as suas cantigas retratam uma região com características muito próprias e as circunstâncias do seu uso. Transmitem-nos a maneira de ser, de viver, de pensar e de falar das pessoas que lhes deram vida, o pensamento de uma época e os valores então defendidos.

Segundo Guedes (1996) polifonicamente, a região beirã não é das mais ricas, cantam-se a primeira e segunda voz, por vezes aparece o falsete, voz esganiçada feminina, introduzida no canto para realçar a melodia. Todos os grupos de cantares da região admitem vozes femininas e masculinas, regra geral, procuram cantar temas que folcloricamente se adaptam aos mais variados trabalhos agrícolas, festas e romarias.

No concelho de Mangualde, são várias as associações/grupos folclóricos (fig. 25) que tentam preservar o que foi legado pelos nossos antepassados.

Figura 25 - Folclore



Fonte: CMM, 2022

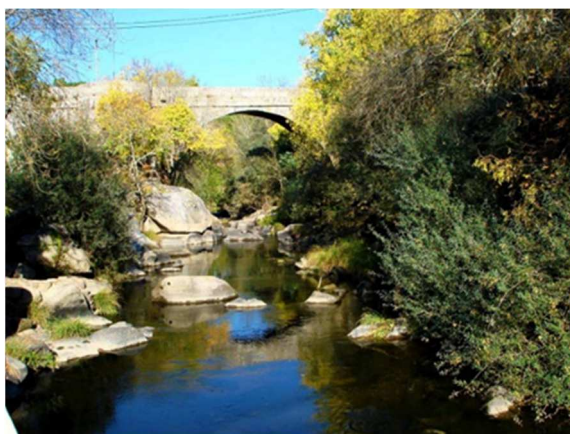
## **Termalismo**

### **Termas de Alcafache**

Na freguesia de Alcafache, nas margens do Rio Dão (fig. 26), existe uma estância termal, com águas sulfúreas, termais, pouco mineralizadas, alcalinas, bicarbonadas sódicas, fluoretadas, tiosulfatadas e muito silicatadas. Nascem a uma temperatura de 50°C e são ideais para problemas de saúde, nomeadamente de ordem reumatológica, muscular e respiratória (CMM, 2022).

Segundo o portal das Termas de Alcafache (2022), a Cura Termal é um dos mais antigos e comprovados tratamentos terapêuticos. A água das Termas é captada a 50m e 150m de profundidade, garantindo a sua pureza bacteriológica e físico-química. É uma das mais ricas e quentes de Portugal (50°C). São uma tranquila e aprazível estância de tratamento, lazer e repouso. Trata-se de um termalismo terapêutico para doenças do aparelho respiratório e problemas reumático e músculo-esqueléticos

Figura 26 - Rio Dão, Termas de Alcafache



Fonte: CMM, 2022

### **Os Roteiros Turísticos e os Percursos Rodoviários**

Cada vez existem mais pessoas com vontade de fazer caminhadas, trilhos como forma de conhecer o espaço rural, as suas gentes, fazer a observação do meio natural, costumes e tradições, tendo em conta que caminhar é uma prática saudável e recomendada a todas as pessoas, sem limite de idades. Os roteiros criados pelo município foram pensados para quem gosta da natureza, pelos sabores tradicionais, pelos diferentes cheiros de uma paisagem diversificada, por uma história rica de gente humilde, solidária e trabalhadora. A preservação do património cultural é uma importante estratégia para a recuperação do papel simbólico e referencial da cultura local e para a promoção do desenvolvimento do país. Reconhecer e proteger o património cultural é um dos maiores triunfos que um país tem para o futuro e para o seu verdadeiro desenvolvimento.

Os Roteiros Turísticos propostos pelo Município convidam a descobrir o Município de Mangualde que é menos conhecido. De cada trilho faz parte uma ficha técnica (fig.27), onde se podem ler os cuidados especiais a ter, os contatos uteis, a caracterização da aldeia, a descrição do percurso e ainda da paisagem e ambiente (CMM, 2022).

Figura 27 - Ficha técnica de um trilho pedestre



Fonte: CMM, 2022

## Praia Artificial

A live Beach é um projeto da Live It Well Events que consistiu em criar uma praia artificial (fig. 28) no interior do país. A cidade escolhida foi Mangualde.

O projeto iniciou em 2011 e tornou-se num enorme sucesso. Dinamizou a economia local e transformou Mangualde num polo de grande atração turística. O projeto aliou o conceito de praia a outras vertentes: concertos noturnos, desportos aquáticos, sessões de cinema, entre outros. Além da agitação da época de verão, funcionam durante todo o ano o restaurante da Praia e o LW Club (Turismo de Mangualde, 2022).

Figura 28 - Praia artificial



Fonte: Turismo de Mangualde, 2022

## 5. ANÁLISE DE MERCADO / PLANO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO

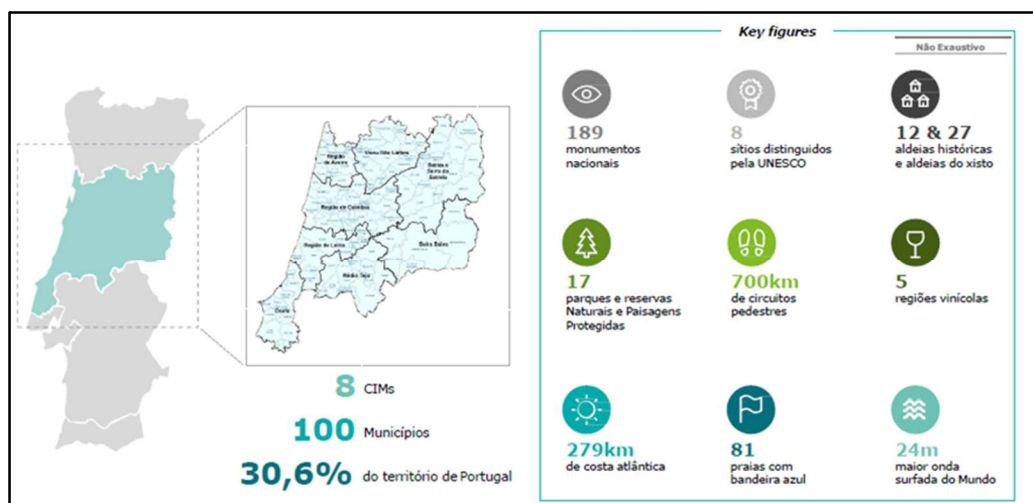
### 5.1. Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

O Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) visa reforçar a coesão económica, social e territorial na União Europeia, corrigindo os desequilíbrios entre as suas regiões. Entre 2021-2027 serão permitidos investimentos numa Europa mais inteligente, mais ecológica, mais conectada, mais social e mais próxima dos seus cidadãos (FEDER, 2021). O fundo permitirá investimentos para tornar a Europa e as suas regiões mais competitivas e inteligentes, através da inovação e apoio às pequenas e médias empresas. Mais verde, de baixo carbono e resiliente, mais conectado, melhorando a mobilidade, mais social, apoiando o emprego eficaz e inclusivo, educação, habilidades, inclusão social e igualdade de acesso aos cuidados de saúde, bem como reforçando o papel da cultura e do turismo sustentável. Pretende ficar mais perto dos cidadãos, apoiando o desenvolvimento liderado localmente e o desenvolvimento urbano sustentável em toda a União Europeia.

### 5.2. Turismo Centro de Portugal

De acordo com o Turismo Centro de Portugal [TCP] (2019), a Região Centro é uma das maiores regiões de turismo do país, englobando uma grande diversidade de oferta (fig. 29), quer ao nível de produtos, como de recursos com potencial de desenvolvimento turístico.

Figura 29 – Produtos e recursos da Região centro



Fonte: TCP, 2019

O TCP (2019) assume-se como a entidade responsável pela promoção interna do destino e pela sua gestão integrada, ambicionando ser reconhecida como precursora do desenvolvimento turístico integrado da Região Centro. Tem como missão a valorização e desenvolvimento das potencialidades turísticas da Região Centro, promoção interna do destino turístico Centro de Portugal e das sub-regiões, bem como a gestão integrada do destino no quadro do desenvolvimento turístico regional. A sua visão é ser reconhecida como entidade precursora do desenvolvimento turístico integrado da Região Centro, reafirmando a proposta de valor do destino na era digital, alicerçada na valorização dos recursos humanos, na consolidação das condições da sustentabilidade, de acessibilidade e de dinamização dos seus ativos estratégicos e dos seus produtos endógenos, procurando atrair e fomentar o empreendedorismo, a inovação e o investimento, em articulação com as comunidades regionais e locais, e garantindo o seu compromisso com os resultados através da preservação da autenticidade das suas pessoas, do território e do sucesso dos seus agentes económicos.

À luz do novo panorama turístico da Região os pilares estratégicos passaram a ser cinco que sumarizam a oferta turística da Região (fig. 30).

Figura 30 - Pilares Estratégicos 2020/2030



Fonte: TCP, 2019

As principais mensagens a serem comunicadas (fig. 31) devem evidenciar as características únicas e diferenciadoras da Região que passam por mostrar ser um destino sempre conectado com o mundo, um destino com qualidade ambientais únicas. O nosso projeto pretende colocar em prática todas estas mensagens, contribuindo assim com a sua cota.

Figura 31 - Mensagens a serem comunicadas



Fonte: TCP, 2019

De acordo com o TCP (2019) existem na Região Centro marcas com elevada reputação a nível nacional e internacional, sendo crítico potenciar a notoriedade do território através da indexação da Região ao valor destas marcas. Na tabela seguinte faz-se referência a algumas delas por proximidade com a região em estudo.

Tabela 4- Marcas regionais com elevada reputação nacional

Comur (Murtosa, Aveiro)	Prestigiada marca de conservas fundada em 1942. Uma das maiores bandeira do setor conserveiro nacional, produzindo os mais variados tipos de conservas de peixe.
Vista Alegre (Ílhavo, Aveiro)	Superbrand 2018.

	Marca com maior reputação no segmento de bens industriais, de acordo com a Global RepScor Pulse.
Sociedade da água de luso (Luso, Mealhada)	Marca com mais de 160 anos de história, que explora igualmente a atividade termal das Termas do uso.
Renova (Torres Novas)	Lider em todos os produtos em papel <i>tissue</i> .
Nelo (Vila do Conde)	Lider mundial na produção de Kayaks e canoas de alto desempenho. Marca mais reconhecida, valorizada e premiada no mundo da canoagem. Centro de treinos na Barragem da Aguieira
Burel (Manteigas, Serra da Estrela)	Empresa dedicada à transformação do burel em peças de vestuário, decoração, acessórios e brinquedos
Beirão (Lousã)	Marca de um dos mais reconhecidos licores nacionais, datada de 1929.

**Fonte:** elaboração própria

### 5.3. Câmara Municipal de Mangualde

O Município de Mangualde tem como visão nos seus objetivos estratégicos o desenvolvimento sustentável, assente no princípio da competitividade adotando critérios, fatores que potenciem de forma sustentável, a inclusão social, o crescimento económico, a modernização e a inovação. Como missão, definir estratégias e linhas orientadoras para o desenvolvimento sustentável, regulamentar e gerir fins de interesse público municipal, melhorando as condições de vida, de trabalho e de lazer dos habitantes do concelho. Pretende promover o desenvolvimento sustentável do município, valorizando o território, as pessoas e o património publico e mobilizando o setor privado para uma forte dinâmica de progresso do concelho (CMM, 2021).

#### 5.3.1. PDM

O Plano Diretor Municipal [PDM] de Mangualde (2013) define o quadro estratégico de desenvolvimento territorial do município, estabelece as regras e orientações a que devem obedecer a ocupação, o uso e a transformação do solo no território municipal. No seu

artigo 2 que define os objetivos estratégicos. Salienta-se as alíneas “a” e “i” que referem que se deve aumentar a competitividade económica do Concelho, através do reforço dos espaços destinados às atividades económicas e potenciar, a nível económico e turístico a individualidade do Concelho, preservando a sua memória coletiva.

#### **5.4. Caracterização do sector do alojamento turístico**

Segundo Cunha et al. (2004), a década de 60 marcou o desenvolvimento do turismo português. Foi nesse período que surgiram os empreendimentos turísticos com especial relevância para o Algarve, Madeira e Troia. Os turistas que visitavam Portugal eram predominantemente britânicos, alemães e espanhóis.

De acordo com a divulgação do XXIII Governo da Republica Portuguesa na sua página institucional em Setembro de 2022, as estimativas divulgadas pelo INE e pelo Banco de Portugal (BP), apontavam para o mês de julho de 2022 como o melhor mês de sempre no que se refere ao número de hóspedes e de dormidas em Portugal.

As receitas do turismo continuam a crescer de forma expressiva, acima de 2019 (+11% em julho), confirmando as previsões do Banco de Portugal nesta matéria, que apontam para que os gastos dos não residentes em 2022 superem em 4,2% os valores de 2019. Para a Secretária de Estado do Turismo, Comércio e Serviços, Rita Marques, «estes números evidenciam que o setor do turismo é, hoje, novamente, um motor imprescindível na nossa economia. Graças aos apoios do governo, mas, também e sobretudo, ao espírito de resiliência e criatividade do setor, as nossas empresas estão a responder à procura após dois anos muito sofridos e, hoje, Portugal volta a destacar-se como um dos destinos mais competitivos internacionalmente, (Portal do Governo, 2022).

Numa informação, à comunicação social em Janeiro de 2023 pelo INE, este afirmava:

No conjunto dos primeiros onze meses de 2022, os proveitos do setor do alojamento turístico cresceram 118,2% no total e 120,4% nos relativos a aposento (+16,2% e +17,4%, face a igual período de 2019, respetivamente), em resultado de 24,9 milhões de hóspedes (+86,6%) e 65,8 milhões de dormidas (+89,4%).

Considerando a generalidade dos meios de alojamento (estabelecimentos de alojamento turístico, campismo e colónias de férias e pousadas da juventude), no conjunto dos primeiros onze meses de 2022 registaram-se 27,2 milhões de hóspedes e 73,1 milhões de dormidas, correspondendo a crescimentos de 83,6%

e 83,5%, respetivamente. Comparando com o mesmo período de 2019, as dormidas diminuíram 1,3% (+5,2% nos residentes e -4,6% nos não residentes) ”.

INE (2023) informa que, em novembro, todas as regiões apresentaram evoluções positivas do número de dormidas face ao mesmo mês de 2021. A AM Lisboa concentrou 32,9% das dormidas, seguindo-se o Algarve e o Norte (17,5% em ambas).

Face a novembro de 2019, registaram-se decréscimos no Algarve (-5,4%), Centro (-2,3%) e Alentejo (-1,6%). Os maiores aumentos ocorreram na RA Madeira (+24,9%), RA Açores (+8,3%) e AM Lisboa (+5,0%).

Nas dormidas de residentes, destacou-se a RA Madeira com um crescimento de 57,1% face a 2019. Os maiores decréscimos registaram-se no Alentejo (-5,8%) e no Centro (-5,6%). À exceção do Algarve (-6,9%), todas as restantes regiões registaram aumentos nas dormidas de não residentes, destacando-se a RA Madeira (+21,0%) e a RA Açores (+14,7%), face a 2019.

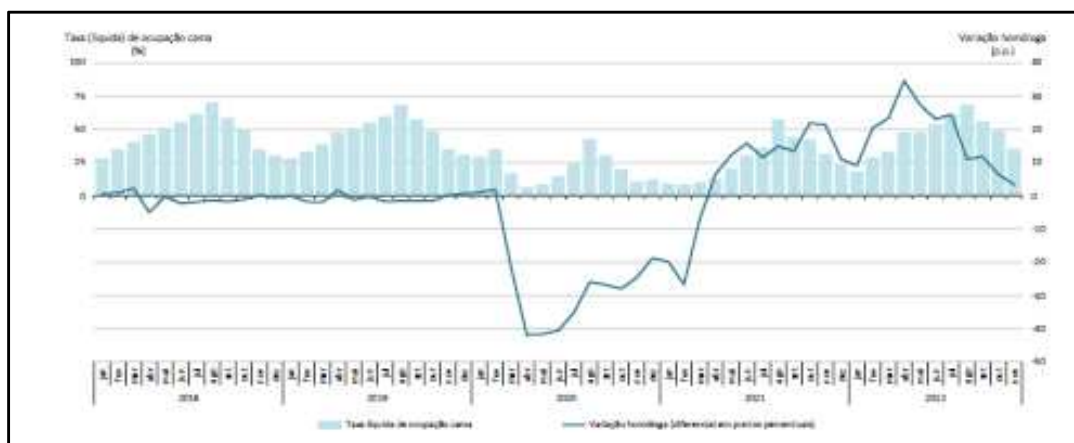
Figura 32 - Dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico, por região NUTS II

NUTS II	Total de dormidas				Dormidas de residentes				Dormidas de não residentes			
	Nov-22		Jan - Nov 22		Nov-22		Jan - Nov 22		Nov-22		Jan - Nov 22	
	Valor	Tvh (%)	Valor	Tvh (%)	Valor	Tvh (%)	Valor	Tvh (%)	Valor	Tvh (%)	Valor	Tvh (%)
Portugal	4 246,1	19,4	65 840,4	89,4	1 321,6	6,3	21 502,3	22,4	2 924,4	26,4	44 338,2	157,7
Norte	741,2	18,7	10 822,4	92,0	313,1	3,7	4 412,4	34,6	428,1	32,7	6 410,0	171,9
Centro	442,3	15,4	6 690,0	62,0	277,4	2,1	4 095,2	32,0	164,9	47,7	2 594,7	152,6
AM Lisboa	1 394,9	25,5	16 802,6	141,7	322,2	13,0	3 744,0	55,5	1 072,7	29,8	13 058,6	187,3
Alentejo	168,5	7,6	2 889,8	33,5	112,2	3,0	1 983,9	15,0	56,3	18,0	905,9	106,3
Algarve	743,1	14,1	18 565,8	76,9	142,2	0,1	4 840,6	-5,5	600,9	18,0	13 725,2	155,2
RA Açores	121,0	12,0	2 295,8	65,5	67,7	-3,9	988,1	12,3	53,4	41,5	1 307,7	158,0
RA Madeira	635,1	21,7	7 774,1	94,4	86,9	38,0	1 438,0	37,5	548,2	19,5	6 336,1	114,6

Fonte: INE, 2023

A taxa líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos de alojamento turístico (35,3%) aumentou 3,3 p.p. em novembro (+6,5 p.p. em outubro), face a igual período de 2021, ficando ligeiramente acima do valor observado no mesmo mês de 2019 (35,2%) (INE, 2023).

Figura 33 - Taxa líquida de ocupação-cama nos estabelecimentos de alojamento turístico



Fonte: INE, 2023

Nos primeiros onze meses de 2022, a evolução dos proveitos foi positiva nos três segmentos de alojamento. Comparando com o mesmo período de 2019, os proveitos totais na hotelaria aumentaram 14,8% e os de aposento cresceram 16,1% (pela mesma ordem, pesos de 87,3% e 85,6% no total do alojamento turístico). Nos estabelecimentos de alojamento local (quotas de 8,7% e 10,3%), registaram-se subidas de 14,4% e 15,3% e no turismo no espaço rural e de habitação (representatividade de 3,9% e 4,1%, respetivamente) os aumentos atingiram 64,2% e 61,9%, pela mesma ordem (INE, 2023).

Figura 34 - Proveitos nos estabelecimentos de alojamento turístico, por segmento e tipologia

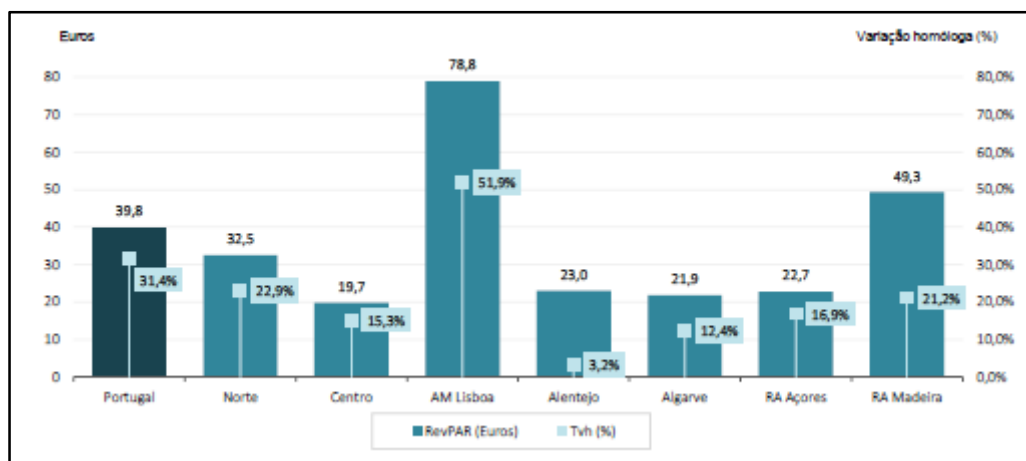
NUTS II	Proveitos totais				Proveitos de aposento			
	Nov-22		Jan - Nov 22		Nov-22		Jan - Nov 22	
	10 <sup>6</sup> euros	TvH (%)	10 <sup>6</sup> euros	TvH (%)	10 <sup>6</sup> euros	TvH (%)	10 <sup>6</sup> euros	TvH (%)
<b>Total</b>	<b>288,6</b>	<b>36,8</b>	<b>4 751,3</b>	<b>118,2</b>	<b>214,2</b>	<b>40,3</b>	<b>3 625,3</b>	<b>120,4</b>
<b>Hotelaria</b>	<b>253,0</b>	<b>36,7</b>	<b>4 149,9</b>	<b>121,8</b>	<b>184,0</b>	<b>40,4</b>	<b>3 104,0</b>	<b>124,5</b>
Hotéis	215,8	38,9	3 228,6	128,0	157,8	42,4	2 399,5	133,7
Hotéis - apartamentos	19,9	25,2	472,3	101,4	13,8	35,9	351,0	101,3
Pousadas e quintas da Madeira	5,1	22,8	78,6	126,3	3,4	21,7	55,5	128,6
Apartamentos turísticos	6,9	31,4	211,3	108,0	5,8	39,9	180,2	104,2
Aldeamentos turísticos	5,3	19,2	159,0	89,4	3,3	2,5	117,8	70,1
<b>Alojamento local</b>	<b>26,3</b>	<b>47,1</b>	<b>415,2</b>	<b>123,0</b>	<b>23,5</b>	<b>48,9</b>	<b>374,4</b>	<b>126,8</b>
Turismo no espaço rural e de habitação	9,3	16,7	186,2	53,9	6,7	14,6	146,9	51,9

Fonte: INE, 2023

O rendimento médio por quarto ocupado (ADR) cresceu 18,1%, face a novembro de 2021 (INE, 2023). No conjunto dos estabelecimentos de alojamento turístico, o rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) atingiu 39,8 euros em novembro, tendo aumentado 31,4% face a novembro de 2021 (+41,7% em outubro) e 23,8% em comparação com o mesmo mês de 2019 (+21,2% em outubro).

Os valores de RevPAR mais elevados foram registados na AM Lisboa (78,8 euros, +51,9%) e na RA Madeira (49,3 euros, +21,2%) (fig. 35).

Figura 35 - Rendimento médio por quarto disponível nos estabelecimentos de alojamento turístico, por região NUTS II, novembro 2022



Fonte: INE, 2023

Este indicador, como se pode observar na figura 36, aumentou 72,6% desde o início do ano, com crescimentos de 74,6% na hotelaria, 83,6% no alojamento local e 18,4% no turismo no espaço rural e de habitação.

Figura 36 - Rendimento médio por quarto disponível nos estabelecimentos de alojamento turístico, por tipo e categoria

Tipo de estabelecimento e categoria	RevPAR (€)			Taxa de variação homóloga (%)	
	Nov-21	Nov-22	Jan - Nov 22	Nov-22	Jan - Nov 22
Total	30,3	39,8	58,1	31,4	72,6
Hotelaria	33,0	43,9	64,0	32,9	74,6
Hotéis	36,3	48,9	65,7	34,8	80,0
*****	65,3	82,2	115,6	25,9	71,8
****	33,5	45,8	62,2	36,7	76,5
***	25,5	36,5	44,3	43,3	87,5
** / *	21,1	29,5	36,0	39,3	99,2
Hotéis - apartamentos	27,6	34,4	70,7	24,4	45,3
*****	54,9	54,9	127,8	0,0	25,0
****	23,7	31,4	63,5	32,4	56,3
*** / **	18,2	25,8	43,9	41,8	20,5
Pousadas e quintas da Madeira	53,4	58,4	88,4	9,3	42,1
Apartamentos turísticos	14,8	20,0	47,4	35,0	70,1
Aldeamentos turísticos	14,6	14,8	45,7	1,8	62,0
Alojamento local	20,2	27,1	37,8	33,9	83,6
Turismo no espaço rural e de habitação	20,2	20,8	37,0	3,3	18,4

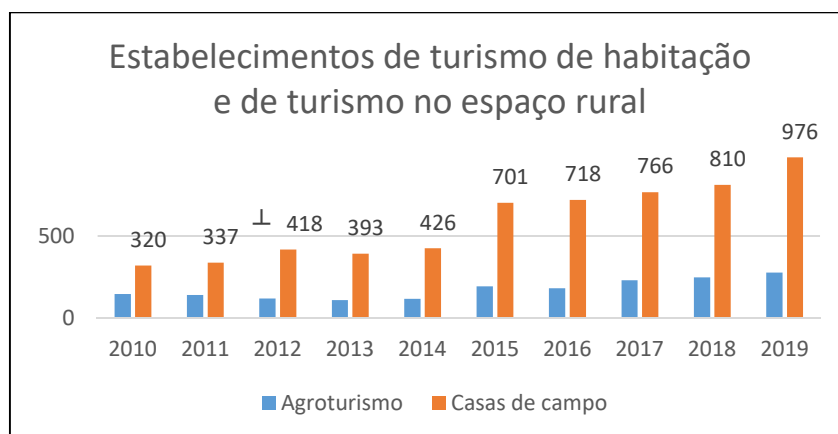
Fonte: INE, 2023

Com o auxílio das bases de dados Portada e Eurostat fez-se uma análise sobre as preferências dos portugueses, em termos de alojamentos turísticos inseridos em ambiente

da natureza globalmente e mais concretamente na região do empreendimento, a constituição do agregado familiar bem como os seus rendimentos. Como se pretende captar famílias portuguesas e espanholas com um certo poder económico, também se entendeu ser pertinente fazer a comparação em termos de rendimentos destas famílias.

Como se pode observar na tabela 5, os estabelecimentos turísticos de habitação e de turismo rural têm vindo a crescer, especialmente as casas de campo.

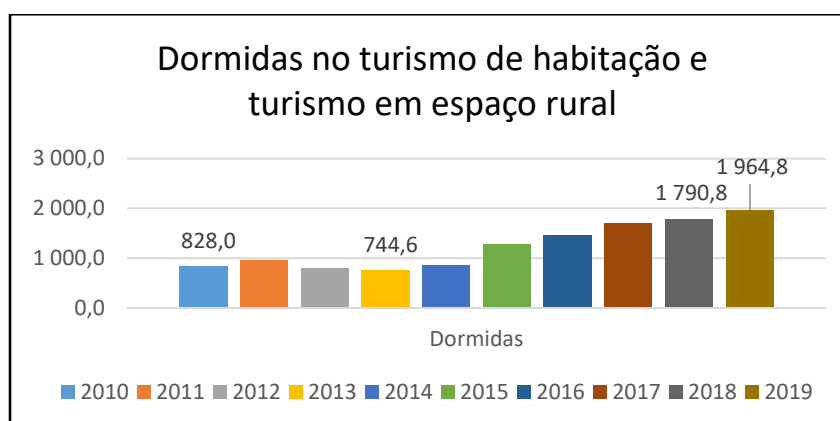
Tabela 5 - Crescimento dos estabelecimentos de turismo



Fonte: PORDATA, 2020

Em termos de dormidas, no turismo de habitação e em espaço rural (tab. 6) regista-se um crescimento desde 2014.

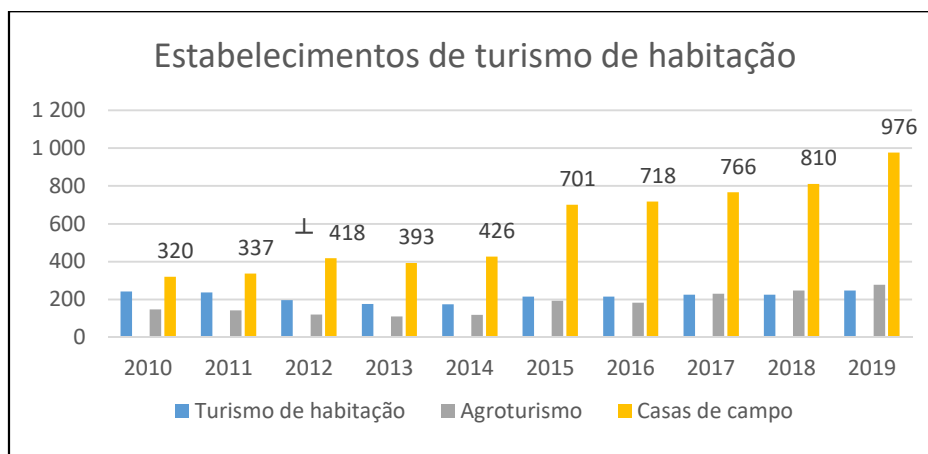
Tabela 6 - Dormidas no turismo de habitação e em espaço rural



Fonte: PORDATA, 2020

De acordo com a tabela 7, mos estabelecimentos de turismo de habitação destacam-se as casas de campo, com um crescimento ao longo da última década, ressaltando que em 2013 houve um decréscimo, tendo a partir de 2014 até 2019 um crescimento maior que o dobro.

Tabela 7 - Estabelecimentos de turismo por tipo de habitação

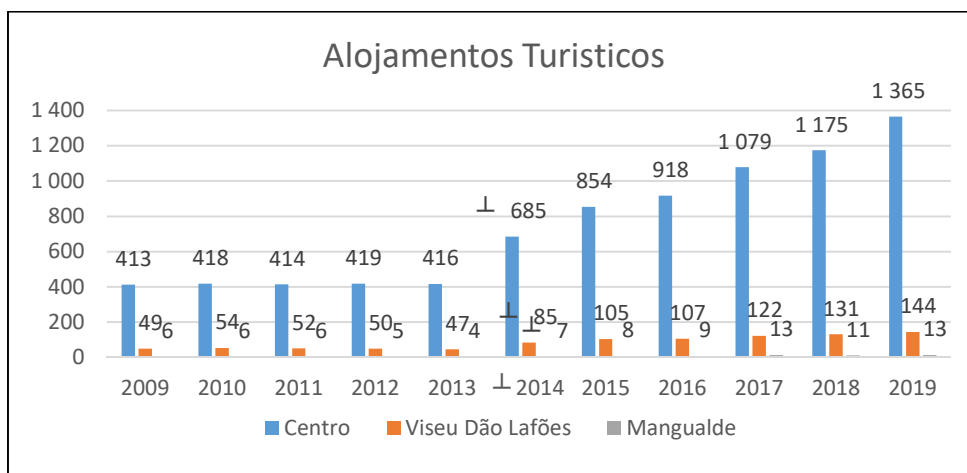


Fonte: PORDATA, 2020

Na região Centro e Viseu Dão Lafões os alojamentos turísticos têm vindo a crescer, à semelhança do que tem acontecido por todo o país.

Na zona de Mangualde, nossa zona de estudo, apesar de também se registar um aumento, esse aumento reflete-se apenas em 7 alojamentos numa década, como se pode observar na tabela 8.

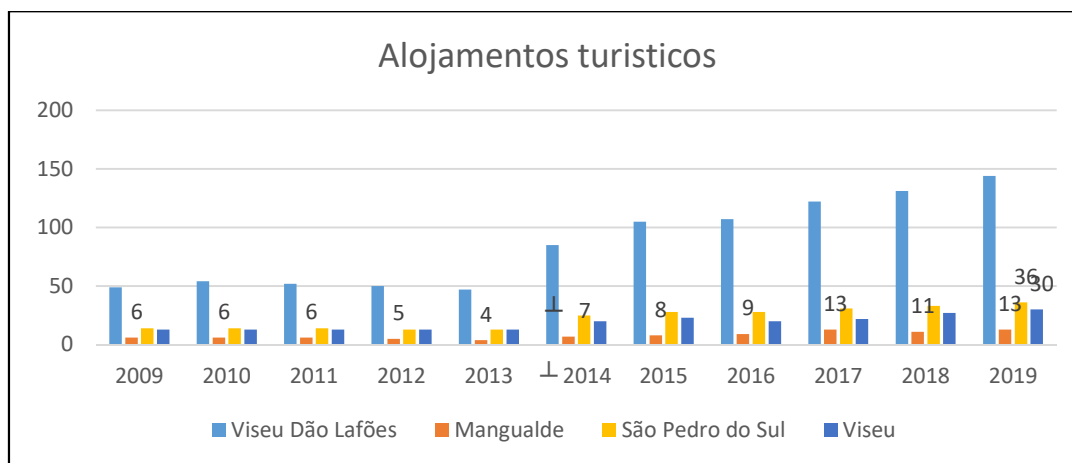
Tabela 8 - Alojamentos na região Centro, Viseu-Dão Lafões e Mangualde



Fonte: PORDATA, 2020

Apesar de Viseu ser a capital de distrito, como se pode constatar na tabela 9, São Pedro do Sul depois de 2014 regista mais alojamentos e isto deve-se ao facto de aqui existir uma estância termal e haver por parte das pessoas, uma crescente preocupação com a saúde.

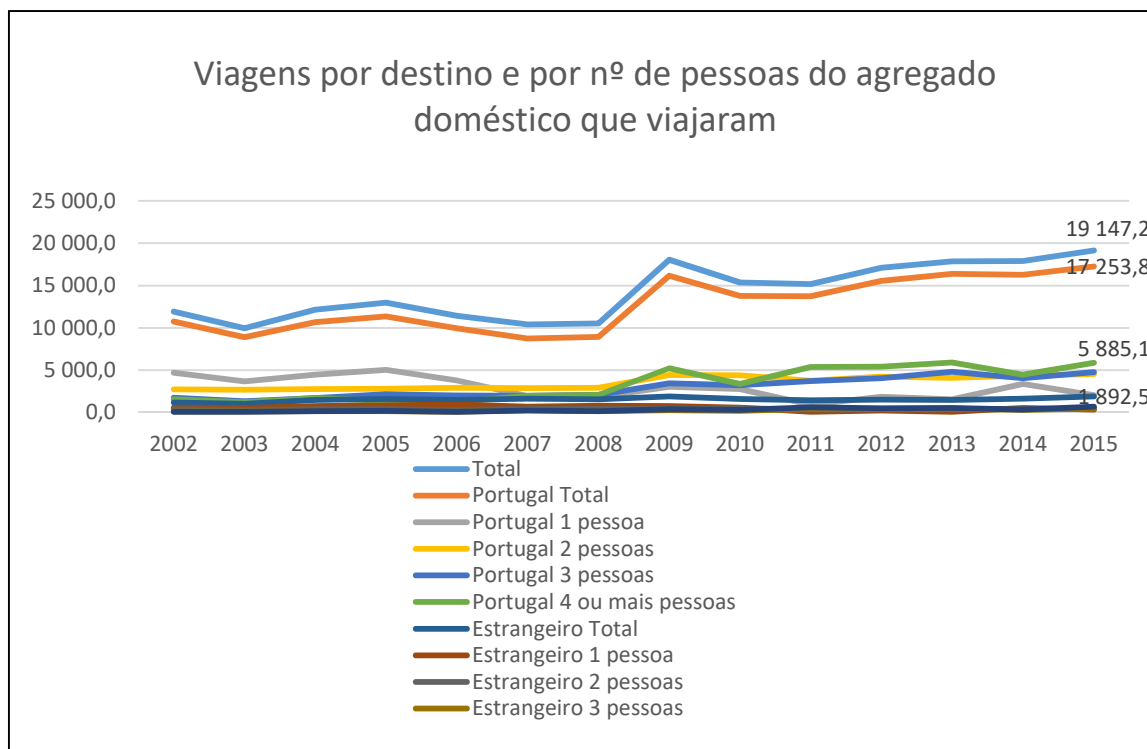
Tabela 9 - Crescimento dos alojamentos turísticos



Fonte: PODATA, 2020

Pretende-se que a tendência deste gráfico da tabela 10 se mantenha ou seja, que a escolha das famílias portuguesas de 4 ou mais pessoas continue a crescer e que a sua escolha continue a ser Portugal.

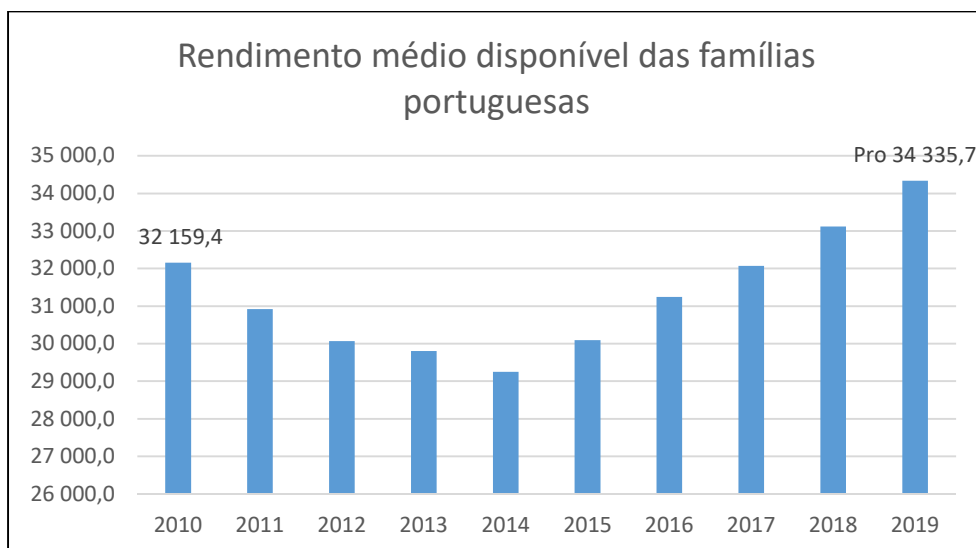
Tabela 10 - Viagens por destino e por nº. de pessoas



Fonte: PORDATA, 2020

O rendimento médio disponível das famílias portuguesas tem oscilado, em 2014 atingiu o valor mínimo e isso deveu-se à crise económica europeia, tendo recuperado para valores idênticos aos de 2010 no ano 2017, como se pode observar na tabela 11.

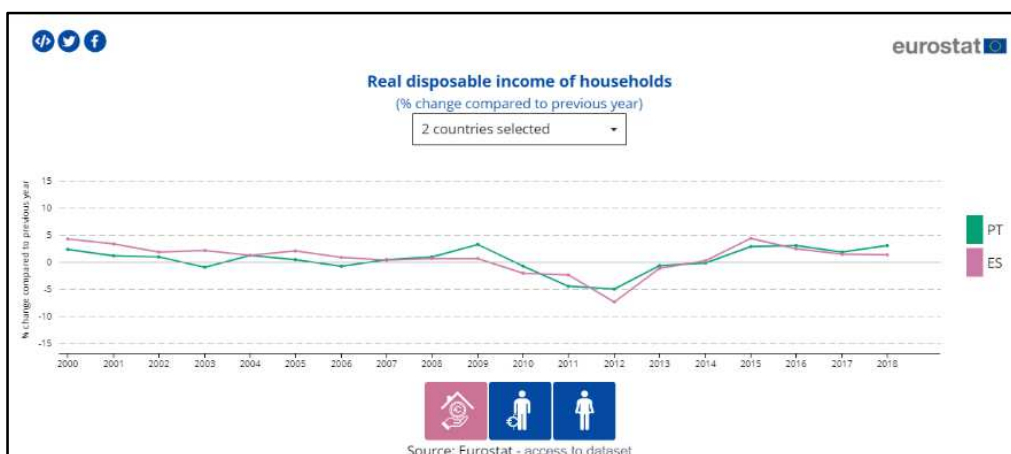
Tabela 11 - Rendimento médio das famílias portuguesas



Fonte: PORDATA, 2020

Em termos reais, o rendimento disponível das famílias cresceu na UE no total 14% entre 2000 e 2009. Na sequência da crise financeira, diminuiu cerca de 3% de 2009 a 2013 e depois aumentou 8% entre 2013 e 2018. No total, o rendimento disponível das famílias aumentou cerca de 19% entre 2000 e 2018, o que significa uma taxa média de crescimento de 1% ao ano (Eurostat, 2020), tab. 12.

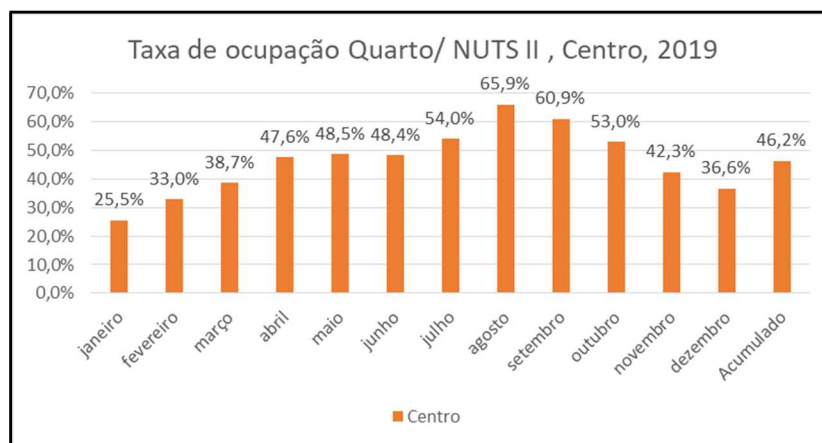
Tabela 12 - Rendimento das famílias portuguesas e espanholas



Fonte: EUROSTAT, 2020

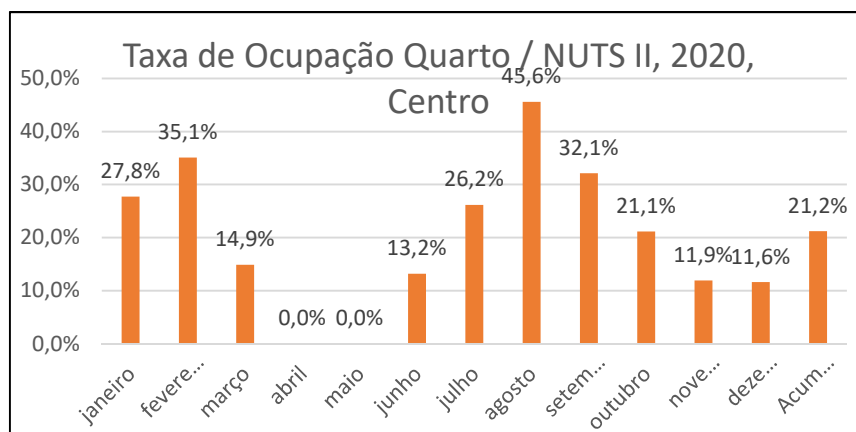
Em termos globais, para a região Centro no ano de 2019 tem-se uma taxa de ocupação de 46,2%. Em 2020, esta taxa desce para os 21,2%. Isto deve-se ao facto, do estado pandémico que se vive no mundo, tabelas 13 e 14.

Tabela 13 - Taxa de Ocupação, NUTS II, Centro, 2019



Fonte: INE, 2021

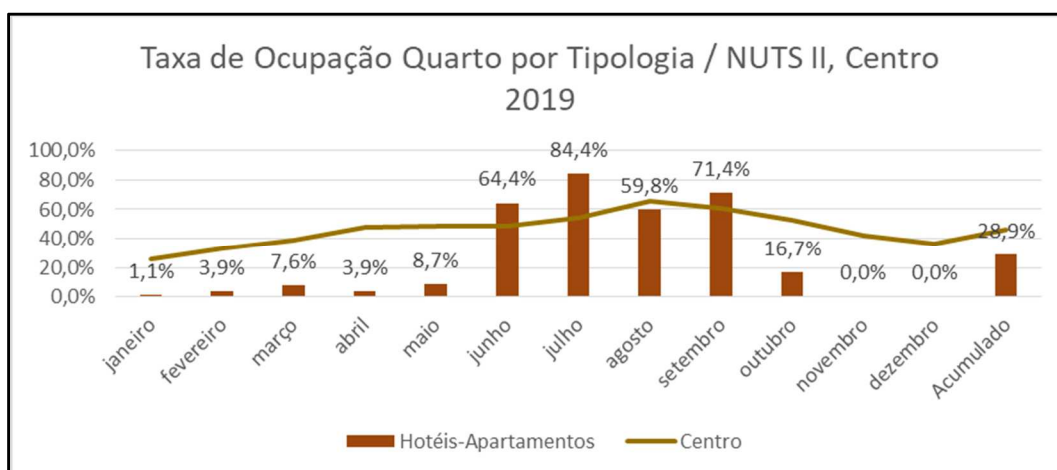
Tabela 14 - Taxa de Ocupação, NUTS II, Centro, 2020



Fonte: INE, 2021

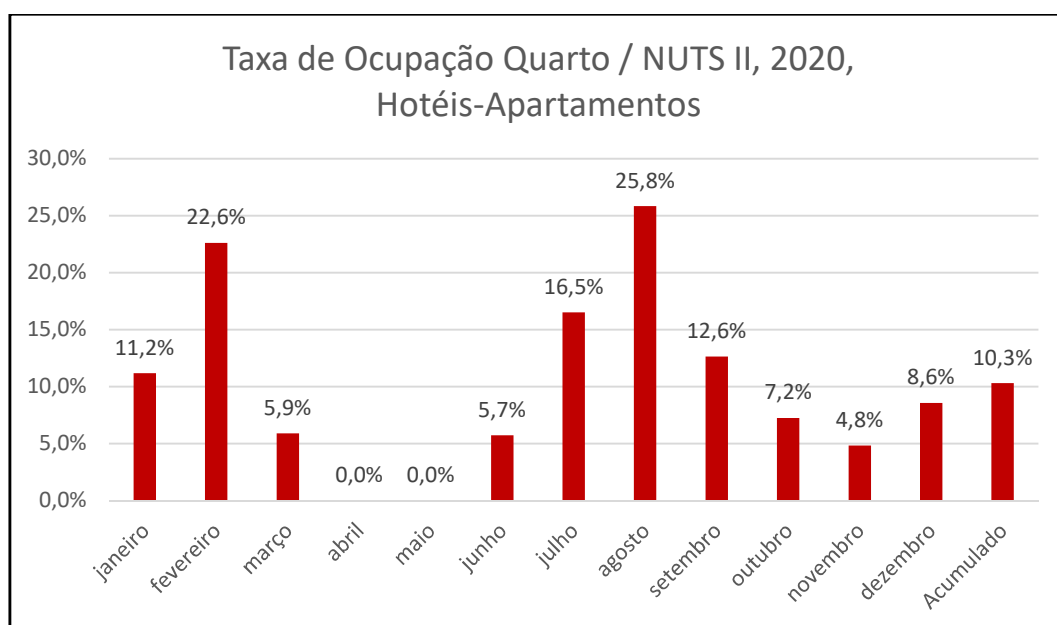
Olhando para a tipologia, Hotéis/ Apartamento, a taxa de ocupação em 2019, para a região em estudo é de 28,9%. Em 2020 esta taxa desce para valores de 10,3 %, (tabelas 15 e 16).

Tabela 15 - Taxa de Ocupação, NUTS II, Centro, Tipologia, 2019



Fonte: INE, 2021

Tabela 16 - Taxa de ocupação



Fonte: INE, 2021

Como conclusão desta análise, o ano de 2021 foi ainda marcado pelos efeitos dos constrangimentos decorrentes da pandemia COVID-19, sobretudo as medidas de confinamento no 1.º semestre e no final do ano, com efeitos negativos no setor do turismo que, apesar de ter crescido face a 2020, ano de contração sem precedente da atividade turística, ficou ainda aquém dos níveis de 2019 (INE, 2021).

Não obstante esta situação, de acordo com dados recentes do INE (2023) referentes a 2022, nos estabelecimentos de alojamento local (quotas de 8,7% e 10,3%), registaram-se subidas de 14,4% e 15,3% e no turismo no espaço rural e de habitação (representatividade de 3,9% e 4,1%, respetivamente) os aumentos atingiram 64,2% e 61,9%, pela mesma ordem, o que vem reforçar a ideia e intenção deste projeto.

## 6. ESTRATÉGIA DA EMPRESA

A “A Tapada do Mata Lobos” pretende ser um ecoturismo sustentável e oferecer aos clientes férias sustentáveis. Pretende-se que sejam amigas do ambiente, da comunidade local e economicamente atrativas. Que se sintam em família e com tempo para a família.

Pretende-se que a experiência seja autêntica, única e de qualidade. Que se sintam próximos de coisas simples e saudáveis. Estejam num lugar isolado, rodeado da natureza, do seu silêncio e das suas cores. Que consigam descansar e relaxar. Que sintam a qualidade do ambiente e que conheçam e interajam com a cultura local. Pretende-se criar momentos tranquilos, inesquecíveis e que os faça voltar.

Dar a oportunidade de conhecer o lugar através de caminhadas pelos diversos trilhos ou se preferirem, usar bicicleta que o empreendimento dispõe. Também terão a oportunidade de participar em diversos *workshops* (tab. 17), que têm como temas principais:

Tabela 17 - *Workshops*

<i>workshops</i>	
Aprender a fazer pão e cozer em forno de lenha	
Aprender a fazer queijo “Serra da Estrela”;	
Aprender a fazer doces com os produtos da casa	
Aprender a fazer cestaria e macramê	
Participar nas vindimas ou nos outros estados fenológicos da vinha	
Ouvir histórias	
Observar as estrelas	
Aulas	Yoga
	Pilatos
	Meditação
	Body Balance

**Fonte:** elaboração própria

Com este empreendimento pretende-se ainda:

- Completar a falta de infraestruturas turísticas no concelho.
- Desenvolver um tipo de alojamento que se enquadre nos padrões de qualidade internacionais.
- Promover a difusão das tradições e costumes locais.
- Retirar partido das características únicas do espaço: a autenticidade, o silêncio, o tempo, o clima, o espaço e a exclusividade do local.
- Promover a criação de postos de trabalho que venham absorver a população da zona, procedendo à qualificação e formação destes profissionais junto da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu
- Avivar o conceito de família, o convívio saudável, familiar, dar tempo para se relacionarem entre si, com práticas saudáveis com a ajuda da natureza e dos saberes do lugar.
- Participação nos eventos locais.
- Fazer parcerias com entidades públicas e privadas.

### **Clientes/Segmentação**

Os nossos clientes pretendem-se que sejam famílias ativas, portuguesas e espanholas que gostem de natureza, que sejam responsáveis, curiosos, conscientes, com vontade de participar nas atividades locais e abertas à descoberta e partilha de novos saberes. Que sejam pessoas cultas e com prazer de saber viver. Com isto pretendemos que as famílias que nos visitem pertençam à classe média e alta.

A opção nas famílias espanholas deve-se ao fato da proximidade geográfica e ao seu poder económico.

### **Mercados Prioritários**

#### **ESPANHA**

Mercado prioritário pela proximidade, crescimento (TCMA 07/14: +0,7%) e quota elevada (11%): deverá ser alvo de um esforço de segmentação das distintas realidades regionais e de desenvolvimento de ofertas específicas, visando a redução da sazonalidade da procura (TP, 20/27).

## 6.1. Modelo de negócio

O *Business Model Canvas* conhecido como o modelo Canvas de Alexander Osterwalder é uma forma prática e resumida de apresentar as atividades-chaves de como fazer um negócio funcionar. É um modelo apresentado sob a forma de quadro, tabela ou tela que permite a visualização de todas as estratégias do negócio. Fazem parte dele nove blocos onde são resumidas todas as atividades.

### 6.1.1. Modelo Canvas do projeto

Neste modelo, tabela 18, a primeira questão a ser colocada é para quem se vai criar valor, quem se quer ter como cliente e o que se apresenta como proposta para esse valor. No caso deste negócio, pretende-se acolher famílias portuguesas e espanholas, oferecendo um lugar tranquilo, isolado no seio da natureza onde se possam recolher, para estar consigo mesmo e ao mesmo tempo com atividades, para se poderem enriquecer tanto fisicamente como espiritualmente.

Estando num local isolado, não se pretende estar isolado do mundo, mas sim chegar aos clientes através de canais próprios e para isso apostar num *site* próprio, nas redes sociais próprias e de parceiros, nas relações públicas através do contato pessoal, dos jornais, revistas e instituições.

O relacionamento com os clientes deve ser seguro, diferenciador pela educação e atenção prestada, próximo e familiar através da interação humana.

Para que o negócio se torne um sucesso é necessário ter em conta as fontes de receita. Para isso vai-se apostar num tipo de alojamento acolhedor, nos *workshops* a desenvolver, nos passeios a pé, de bicicleta e nas parcerias locais.

Os recursos-chave são físicos, humanos e financeiros. Nos recursos físicos tem-se o terreno e as casas, já nos humanos conta-se com uma equipa fortemente motivada e profissional. Nos recursos financeiros existe algum capital próprio.

As atividades-chave que se impõe para que o negócio se traduza num sucesso é começar por estar aberto todo o ano e assim ajudar a combater a sazonalidade com que se debate a região. Promover *workshops* que favoreçam, desenvolvam e ajudem o lugar e a região, indo de encontro aos interesses do cliente.

As parcerias-chave a fazer passam por algumas instituições públicas, como é o caso do IPV na formação turística que oferece, no ICNF na reflorestação da zona, CMV e CMM,

Freguesias e coletividades com a calendarização regional que promovem, Turismo de Portugal, Centro e Espanhol na divulgação do nosso espaço através das suas redes sociais e jornais.

A estrutura de custos comporta os custos mais avultados no início do negócio, que são a construção e reconstrução das casas e a aquisição do seu equipamento, bem como de um meio de transporte, que no caso será uma carrinha. Os recursos humanos e o fornecimento de serviços externos irão fazer parte do dia-a-dia e serão a alma do negócio, para satisfazer com qualidade os clientes.

Tabela 18 - Modelo Canvas

<p><b>PARCERIAS CHAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IPV</li> <li>✓ ICNF</li> <li>✓ CMV</li> <li>✓ CMM</li> <li>✓ Freguesias</li> <li>✓ Turismo de Portugal</li> <li>✓ Turismo do Centro</li> <li>✓ Turismo de Espanha</li> <li>✓ Coletividades locais</li> </ul>	<p><b>ATIVIDADES CHAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Abertos todo o ano</li> <li>-Aluguer de casas</li> <li>-Workshops</li> <li>-Atividades todo o ano com conhecimento profundo da região</li> </ul> <p><b>RECURSOS CHAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Físicos- Terreno</li> <li>✓ Humanos- Motivação e equipa Técnica qualificada</li> <li>✓ Financeiros- Algum capital próprio</li> </ul>	<p><b>PROPOSTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Isolamento do lugar</li> <li>✓ Completar a falta de infraestruturas turísticas no concelho</li> <li>✓ Combater a sazonalidade</li> <li>✓ Sustentabilidade</li> <li>✓ Ambiente familiar</li> <li>✓ Promoção de atividades na Natureza</li> </ul>	<p><b>RELACIONAMENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atencioso</li> <li>✓ Próximo</li> <li>✓ Respeitador</li> <li>✓ Diferenciado</li> <li>✓ Educado</li> <li>✓ Seguro</li> <li>✓ Familiar</li> </ul> <p><b>CANAIS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Site Próprio</li> <li>✓ Site e Redes Sociais dos Parceiros</li> <li>✓ Redes Sociais</li> <li>✓ Relações Públicas</li> <li>✓ Jornais</li> <li>✓ Revistas de Turismo</li> <li>✓ Agências e Viagens de Turismo</li> </ul>	<p><b>SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Famílias portuguesas e espanholas</li> </ul>
<p><b>ESTRUTURA DOS CUSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Investimento, Construção e Reconstrução de casas</li> <li>✓ Equipamento das casas</li> <li>✓ Compra de Carrinha e bicicletas</li> <li>✓ Recursos humanos</li> <li>✓ Fornecimentos Serviços Externos</li> <li>✓ Linha de Apoio à Qualificação da Oferta</li> </ul> <p>2021, Estratégia Turismo 2027.</p>		<p><b>FONTES DE RECEITA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alojamento, Parcerias, Workshops, Aluguer de bicicletas</li> </ul>		

Fonte: elaboração própria

## 6.2. Análise estratégica

Todas as empresas ambicionam alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais elevadas. Para esse efeito, procuram adotar estratégias que proporcionem aos seus clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à disposição. O desempenho competitivo a longo prazo de qualquer organização, depende da correta formulação e implementação das suas orientações estratégicas, (Freire, 1997).

Hoje, mais do que nunca é necessário realizar a avaliação e o comportamento das empresas num mercado competitivo como é o do turismo e com a pandemia encontrar formas e ferramentas para o sucesso.

A análise SWOT é uma análise às Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) que uma empresa poderá encontrar, permitindo fazer um estudo do ambiente de forma a potenciar uma melhor gestão e um melhor planeamento estratégico, tabela 19.

Tabela 19 – Modelo da Análise SWOT

	<b>Strengths: Pontos Fortes</b>	<b>Weaknesses: Pontos Fracos</b>
<b>Opportunities: Oportunidades</b>	Sugestões	Sugestões
<b>Threats: Ameaças</b>	Sugestões	Sugestões

Fonte: elaboração própria com base em Adriano Freire, 1997

Segundo Adriano Freire (1997), para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes. A evolução do meio envolvente reflete-se continuamente em novas tendências que, por definição, representam oportunidades para as empresas que as souberem aproveitar. A questão chave não é pois identificar a natureza do impasse da tendência, mas sim perceber como a tendência pode ser explorada pela empresa em benefício próprio.

Com esta análise pretende-se que a empresa detete os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da sua realidade diante do mercado onde está inserida, para assim os poder colmatar.

### 6.2.1. Análise SWOT

Na matriz seguinte, tabela 20, registam-se as conclusões da análise externa (ou seja, do meio envolvente à iniciativa), bem como os principais fatores de natureza interna, portanto, relativos ao contexto empresarial em que, potencialmente, se baseará a concretização do presente projeto.

Tabela 20 - Análise SWOT

<b>Análise SWOT</b>		<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	<b>ANÁLISE INTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipa técnica</li><li>• Profissionalismo</li><li>• Ambiente</li><li>• Segurança</li><li>• Conforto</li><li>• Natureza</li><li>• Diferenciação</li><li>• Conhecimento profundo da região</li><li>• Localização</li><li>• Não há concorrência direta</li><li>• Preocupação ambiental</li><li>• Atividades diversas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresa no seu início</li><li>• Pouco capital próprio para investimento</li></ul>
		<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>

	<b>ANÁLISE EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um mercado em desenvolvimento com a crescente procura pela natureza</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Boas relações com os Municípios vizinhos e Freguesias</li> <li>• Apoios</li> <li>• Estratégia Turismo 2027</li> <li>• ICFN</li> <li>• Instituto Politécnico de Viseu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia, COVID 19</li> <li>• Sazonalidade</li> <li>• Zona Interior do País</li> <li>• Acessos</li> <li>• Incêndios</li> </ul>
--	------------------------	--	---

**Fonte:** elaboração própria

Serão apresentadas nas tabelas seguintes, 21, 22, 23 e 24 a Matriz SWOT para várias situações, pretendendo com esta medida identificar e canalizar a atenção no ambiente externo e interno da organização, de forma a encontrar as melhores forças e oportunidades e assim otimizar o seu desempenho.

### **Oportunidades / Forças**

Nas oportunidades e pontos fortes da empresa (tabela 21), pode aproveitar-se o conhecimento profundo da região no desenvolvimento do produto e na sua diferenciação, com a aposta no profissionalismo da equipa técnica e nas parcerias com as diversas entidades.

Tabela 21 - Matriz SWOT Oportunidades/Forças

	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um mercado em desenvolvimento com a crescente procura pela natureza</li> <li>• Parcerias</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boas relações com os Municípios vizinhos e Freguesias</li> <li>• Apoios</li> <li>• Estratégia Turismo 2027</li> <li>• ICFN</li> <li>• Instituto Politécnico de Viseu</li> </ul>
<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipa técnica</li> <li>• Profissionalismo</li> <li>• Ambiente</li> <li>• Segurança</li> <li>• Conforto</li> <li>• Natureza</li> <li>• Diferenciação</li> <li>• Conhecimento profundo da região</li> <li>• Localização</li> <li>• Não há concorrência direta</li> <li>• Preocupação ambiental</li> <li>• Atividades diversas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aproveitar o conhecimento profundo da região no desenvolvimento do produto e na sua diferenciação com a execução de diversas atividades</li> <li>✓ Profissionalismo da equipa técnica nas parcerias com as diversas entidades</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

### Oportunidades / Fraquezas

Para colmatar as fraquezas tem-se como oportunidade de este ser um mercado em desenvolvimento com a crescente procura por espaços na natureza e o apoio da E.T. 2027, bem como as parcerias com as diversas entidades públicas e privadas, tabela 22.

Tabela 22 - Matriz SWOT Oportunidades / Fraquezas

	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Um mercado em desenvolvimento com a crescente procura pela natureza</li> <li>• Parcerias</li> <li>• Boas relações com os Municípios vizinhos e Freguesias</li> <li>• Apoios</li> <li>• Estratégia Turismo 2027</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICFN</li> <li>• Instituto Politécnico de Viseu</li> </ul>
<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa no seu início</li> <li>• Pouco capital próprio para investimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estratégia Turismo 2027 para o apoio ao capital a investir</li> <li>✓ Fazer parcerias com as diversas entidades no início e ao longo da atividade</li> </ul>

**Fonte:** elaboração própria

### **Ameaças / Forças**

A sazonalidade turística da zona centro do país, a atual pandemia e os incêndios são uma ameaça que se pretende combater com o ambiente, a natureza, segurança e conforto do lugar, com o profissionalismo da equipa técnica, o conhecimento profundo da região e com a diferenciação do nosso produto. A implementação de diversas atividades ao longo de todo o ano será uma aposta forte no combate à sazonalidade, tabela 23.

Tabela 23 - Matriz SWOT Ameaças / Forças

	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia, COVID 19</li> <li>• Sazonalidade</li> <li>• Zona Interior do País</li> <li>• Acessos, Incêndios</li> </ul>
<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipa técnica</li> <li>• Profissionalismo</li> <li>• Ambiente</li> <li>• Segurança</li> <li>• Conforto</li> <li>• Natureza</li> <li>• Diferenciação</li> <li>• Conhecimento profundo da região</li> <li>• Localização</li> <li>• Não há concorrência direta</li> <li>• Preocupação ambiental</li> <li>• Atividades diversas</li> <li>• Produto</li> </ul>	<p>✓ A segurança, a equipa técnica e o seu profissionalismo na prevenção da pandemia COVID 19</p> <p>✓ Na preocupação ambiental implementar atividades de prevenção aos incêndios</p> <p>✓ O nosso produto servirá para ajudar a combater a sazonalidade com diversas atividades.</p> <p>Conhecimento profundo da região para a promoção do interior do país</p>

Fonte: elaboração própria

### Ameaças / Fraquezas

Com as ameaças e fraquezas reunidas torna-se premente a elaboração de projetos cuidadosos, realistas, com uma orçamentação bem cuidada, bem planeada, com regras bem definidas para assim ser colocada em prática, tabela 24.

Tabela 24 - Matriz SWOT Ameaças / Fraquezas

	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemia, COVID 19</li> <li>• Sazonalidade</li> <li>• Zona Interior do País</li> <li>• Acessos</li> <li>• Incêndios</li> </ul>
--	---

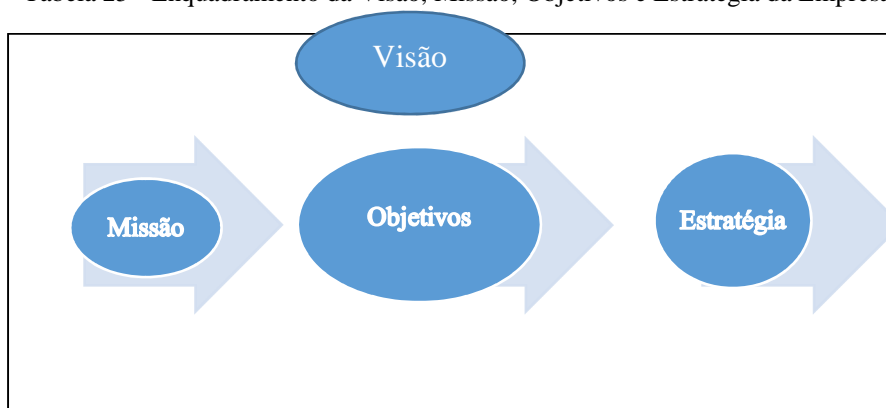
<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa no seu início</li> <li>• Pouco capital próprio para investimento</li> </ul>	<p>✓ Orçamentação, execução, apresentação e colocação em prática de diversos projetos, na prevenção do COVID19, dos incêndios, acessos e combate à sazonalidade.</p>
--	--

**Fonte:** elaboração própria

## Formulação da estratégia

A formulação da estratégia de uma empresa tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão, tabela 25, do seu intento estratégico futuro são então definidas a missão, os objetivos e a estratégia da empresa, (Freire, 1997).

Tabela 25 - Enquadramento da Visão, Missão, Objetivos e Estratégia da Empresa



**Fonte:** Elaboração própria com base em Adriano Freire, 1997

### Visão

A visão da empresa tem um papel essencialmente motivador, procurando servir de inspiração para os membros da organização tirarem o máximo partido das suas capacidades e alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional (Adriano Freire, 1997).

Sendo assim, a “A tapada do mata lobos”, pretende ser uma referência a nível Ibérico de um turismo ecológico e sustentável nos seus três pilares.

### Missão

Segundo este mesmo autor (Freire, 1997), a explicitação de uma visão dá geralmente origem à missão da empresa, uma declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro. Visa difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objetivos gerais. Deve ter um carácter simultaneamente estratégico e operacional. A maneira prática de criar uma missão é responder às questões que constam na tabela 26.

Tabela 26- Criar uma missão

Qual a razão de ser da empresa?
Qual o negócio da empresa?
Quais são as futuras competências requeridas pela empresa?
Quem são os principais clientes ou segmentos de mercado da empresa?
Quais são os principais produtos ou serviços da empresa?
Quais são os princípios básicos e os valores da empresa?

**Fonte:** elaboração própria, adaptado de Adriano Freire, 1997

“A tapada do mata lobos” pretende ser um lugar de família, acolher outras pessoas, por forma a lhes poder proporcionar férias, momentos e experiências únicas no seio da natureza, paz, sossego, segurança e ambiente familiar, através da diferenciação do seu produto de cariz familiar e isolamento do lugar.

Proporcionar uma relação harmoniosa entre os residentes, os turistas e a proteção do meio ambiente, contribuindo assim para o desenvolvimento da região de uma forma sustentável.

### Objetivos

Em sintonia com a missão, a empresa deve estabelecer objetivos quantificados e enquadrados no tempo para nortear a sua atividade. A quantificação deve ser medida, senão não passa de uma mera expressão de boas vontades (Freire, 1997).

“A tapada do mata lobos” deve ser sustentável em termos económicos, ambientais e sociais. Promover o aumento da taxa de ocupação na zona centro, ajudar a combater a sazonalidade da zona, fazer uso dos recursos naturais de uma forma amiga do ambiente, aproveitar as águas residuais para a rega, a compostagem pretende-se que seja diária, reflorestar a zona com a plantação de pelo menos 5 árvores por semana, dará um total aproximadamente de 260 árvores por ano. Enquadrar nos seus recursos humanos pessoas

das aldeias limítrofes. Pretende ainda ser um turismo reconhecido a nível europeu., recuperar o investimento em 5 anos, receber o selo Biosphere, o galardão internacional Green Key” e ser divulgado na TUR4all.

### Valores

Transmitir e partilhar o que nos foi ensinado, que passa pela honestidade, humildade, responsabilidade e solidariedade, olhando pelos clientes, visitantes, protegendo a sua segurança, a sua felicidade e o seu bem-estar.

Respeito pelo meio ambiente e sociedade, dando especial atenção ao uso e costumes da região e comunidades locais. Apoiar o desenvolvimento sustentável das comunidades onde estamos, por meio da participação ativa nos eventos locais, bem como na organização de eventos e criação de oportunidades, para que as empresas locais e parceiras vendam também os seus produtos e serviços.

Dedicação e determinação na oferta de atividades e de serviços de qualidade aos clientes, sempre respeitando o meio envolvente. O trabalho será sempre de equipa e perseverança.

Este projeto deve fidelizar os clientes, proporcionando experiências únicas e que o faça querer voltar.

## ESTRATÉGIA DE MARKETING E VENDAS

Normalmente, o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer serviços a clientes, sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no marketing de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, títulos patrimoniais, organizações, informações e ideias, (Kotler, 2000).

O mesmo autor refere ainda que o marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

Cunha et al (2004) apresentam algumas definições para marketing como se podem ler na seguinte tabela:

Tabela 27 - Definições de Marketing

Marketing é o processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam através da criação, oferta e livre troca de produtos e serviços de valor com outros, (Kotler, 2002).
Marketing é estabelecer, manter e reforçar relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, para que os benefícios das partes envolvidas sejam satisfeitos. Isto é alcançado pela mútua troca e cumprimento de promessas, (Grönroos, 1990).
Marketing tem a ver com relacionamentos de troca satisfatórios, (Baker, 1976).

**Fonte:** Elaboração própria, adaptado de Cunha et al, 1997

Uma das estratégias de marketing é a estratégia de comunicação ou seja a forma como se vai fazer a divulgação do seu produto, junto dos seus clientes e parceiros. É pois portanto necessário, que seja um trabalho eficiente para que consiga transmitir e fazer chegar as mensagens, evitando assim prejuízos futuros.

Na estratégia de comunicação elaborada, vamos-nos centrar na estratégia global que vai ser faseada de acordo com os vários sistemas e níveis de comunicação. Foram escolhidos e identificados os nossos alvos, definidos os objetivos, desenhada a mensagem a transmitir e feita a escolha do mix de comunicação.

Os sistemas em questão são quatro: de pertença, de identificação, de vendas e de auditoria como se pode observar na figura 37.

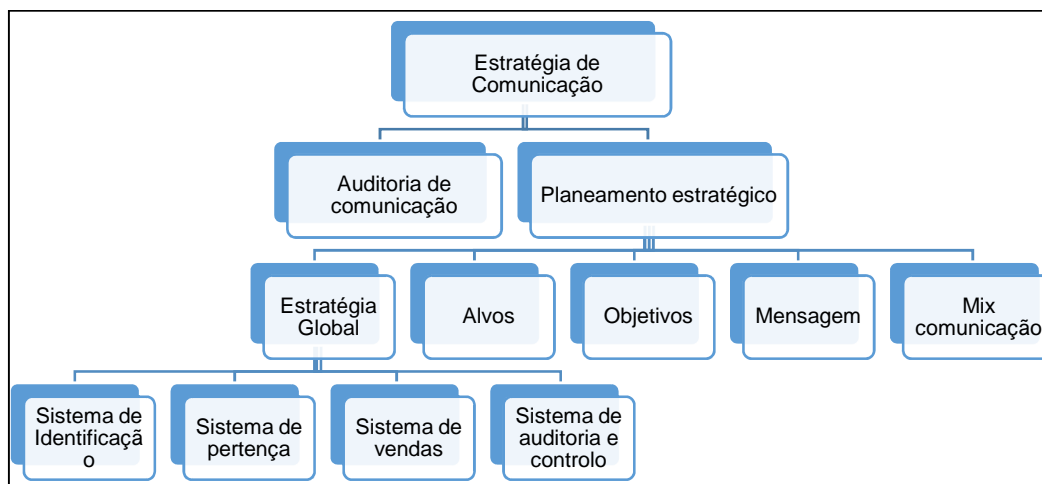
No sistema de pertença, pretende-se comunicar para partilhar valores e interesses comuns e esta comunicação será feita de forma externa e interna.

No sistema de identificação pretende-se ser reconhecido para ser conhecido. Definiu-se o nome, o logótipo ou seja a sua identidade visual e o seu *Slogan*. Com esta frase criada pretende-se uma associação mental imediata ao empreendimento.

No sistema de vendas a comunicação é feita de forma a vender o nosso produto.

No sistema de auditoria pretende-se controlar a eficácia dos programas instalados.

Figura 37 – Estratégia de comunicação

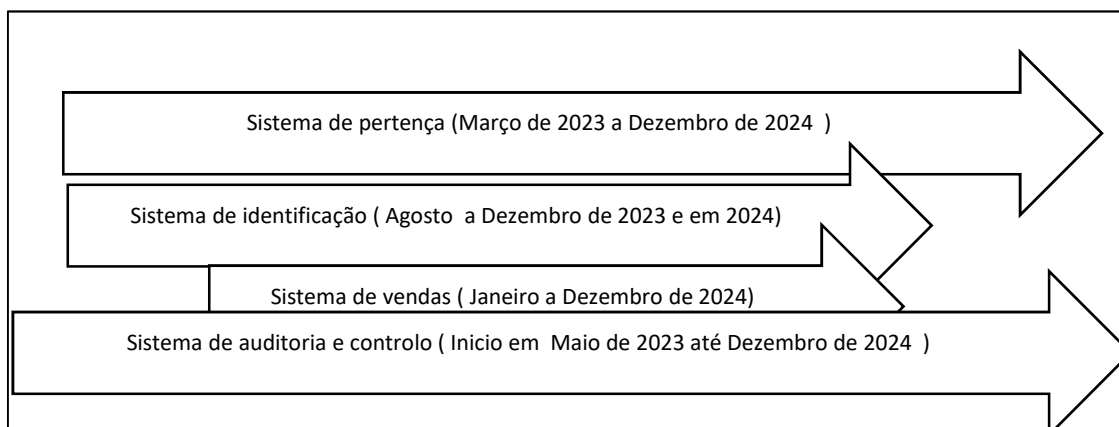


Fonte: elaboração própria

## Estratégia Global

A estratégia será repartida entre Março de 2023 a Dezembro de 2024 (fig. 38).

Figura 38 – Estratégia global



Fonte: elaboração própria

Os nossos alvos vão ser praticamente comuns nos diversos sistemas, havendo diferenças no que se pretende comunicar, na forma de comunicar e na mensagem a deixar.

Na escolha do mix de comunicação há um que é comum em todos os sistemas, tendo-se optado como principal meio de comunicar, as relações públicas.

Entendemos que as relações públicas através do contato pessoal é o melhor meio de credibilizar a nossa organização, de criar notoriedade, transmitir confiança e obter um feedback mais confiante.

### Sistema de pertença

“Comunicar para partilhar valores e interesses comuns” dando-se a conhecer a (tab. 28):

Tabela 28 - Dar-se a conhecer

Turismo de Portugal	
Turismo do Centro	
Turismo de Espanha	
Instituto da Conservação da Natureza e Florestas (ICNF)	
Instituto Politécnico de Viseu	
Câmara Municipal	Viseu, Mangualde, Nelas
Juntas de Freguesia do Concelho	Mangualde e Viseu
Restauração	Restaurante “O Ermitão”, a “Cascata de pedra” e “O Valério”
Jornais Nacionais e Internacionais	Do Centro, da Beira, de Viseu, Renascimento, Cidade de Madrid, Galícia Digital, Agencia Galega de Noticias)
Comunidade local	
Colaboradores diretos	Pretende-se que sejam da comunidade local ou regional. Na ausência de formação qualificada é de todo o interesse facultar-se-lhe essa formação.

**Fonte:** elaboração própria

Nesta fase inicial, pretende-se fazer os contatos para possíveis parcerias com entidades públicas e privadas, participar em feiras de turismo, convenções anuais do turismo, criar eventos, recrutar colaboradores (tab. 29).

Tabela 29 - Sistema de pertença

<b>SISTEMA DE PERTENÇA</b>			
<b>Alvos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Mensagem</b>	<b>Mix de comunicação</b>
Turismo de Portugal e Turismo do Centro  (Março a Maio de 2023 e Janeiro a Março de 2024)	Criar uma parceria institucional com base no profissionalismo, confiança e qualidade. Dar a conhecer o nosso empreendimento no interior do país, da nossa oferta a nível de alojamentos e atividades para captação de turistas nacionais e espanhóis.	Parceria Institucional  Profissionalismo  Divulgação,  Dar a conhecer  Colaboração,  Confiança, Segurança	Relações públicas, pessoalmente através de reunião mensal nos meses indicados)  Feiras de turismo, eventos. (datas a ver com as entidades organizadoras)  CANT – Convenção Anual Nacional do Turismo (datas a ver com as entidades organizadoras)  Marketing direto e-mailing
Câmara Municipal de Mangualde, Viseu  (Junho a Agosto de 2023 e Abril a Junho de 2024)	Criar Parcerias para a divulgação da nossa zona, dar a conhecer o lugar e as atividades a que nos propomos realizar, tais como trilhos, visitas, participações em romarias e feiras.	Divulgação,  Proximidade  Colaboração,  Motivação,  Confiança, Segurança  Apoio  Parceria	Relações públicas, pessoalmente com reunião mensal, criação de eventos.  Marketing direto e-mailing ao longo de todo o trimestre
Instituto da Conservação da Natureza e Florestas (ICNF) (Março e Abril de 2023)	Parceria para a reflorestação da zona com a plantação de árvores e arbustos autóctones.	Parceria  Colaboração  Confiança  Motivação  Apoio  Benefícios	Relações públicas, pessoalmente com marcação de reuniões para se dar a conhecer e realizar a parceria
Instituto Politécnico de Viseu	Parceria para captação de colaboradores na	Colaboração  Confiança  Motivação	Relações públicas, pessoalmente com marcação de reuniões

(Março a Maio de 2023 e Março e Maio de 2024)	área do turismo ou outras.	Apoio Benefícios	
Comunidade Local Março de 2023 e ao longo de todo o ano de 2023 e 2024	Divulgação dos nossos trabalhos e nossas intenções	Confiança Colaboração Apoio Benefícios Partilha	Relações públicas, através de contatos pessoais sem formalidades Ao longo de todo o ano Criação e participação em eventos Junho nas festas da aldeia, Senhora do campo e Santo António Novembro, realização de magusto
Restauração  (Março a Maio e de Setembro a Outubro de 2023)	Criar parcerias para que a colaboração e os benefícios sejam mútuos,	Qualidade regional, Produto certificado, Gastronomia regional.	Relações públicas, pessoalmente, Marcação de reunião entre Março e Maio  Setembro e Outubro de 2023 e 2024
Colaboradores  (Março a Maio de 2023)	Pretende-se dar a conhecer o empreendimento e traçar os objetivos para que o trabalho seja de equipa	Colaboração, Lealdade, Confiança Segurança  Pertença  Profissionalismo	Relações públicas, Pessoalmente, entrevistas a decorrer no trimestre.

Jornais (do Centro, da Beira, de Viseu, Renascimento, Cidade de Madrid, Galicia Digital, Agencia Galega de Noticias) (Julho a Dezembro de 2023 e Janeiro a Maio de 2024)	Criar parceria com o objetivo de conseguir uma boa divulgação e promoção do nosso empreendimento	Parceria Divulgação Confiança	Relações públicas, Pessoalmente com marcação de reuniões Julho a Dezembro de 2023 Janeiro a Maio de 2024
---	--	-------------------------------------	--

**Fonte:** elaboração própria

### **Sistema de Identificação**

"Ser reconhecido para ser conhecido" dando a conhecer o nosso empreendimento, as atividades e experiências que queremos proporcionar, na natureza, de forma segura, tranquila e emocionante, com base no conhecimento profundo da região.

### **Público-alvo**

Famílias ativas, portuguesas e espanholas que gostem de natureza, que sejam responsáveis, curiosos, conscientes, de participar nas atividades locais e abertas à descoberta e partilha de novos saberes. Que sejam pessoas cultas e com o prazer de saber viver. Com isto pretendemos que as famílias que nos visitem pertençam à classe média e alta.

### **Distribuidores**

Agências de viagem e turismo portuguesas e espanholas

Agência de Viagens e Turismo Barbosa, Bestravel, Abreu, FR Travel, Viagens e Turismo, Q'viagem! Viseu, Berrelhas Turismo - Agência de Viagens, Lda, Travel Gate- Agência de Viagens, Guia Turismo de Portugal, Halcon Viagens, TopElite Turismo, Anubia, Zacande, Oficina de Turismo de Baiona, TravelVigo, Turismo Salamanca.

### **Os nossos parceiros**

Regionais, que são essencialmente no setor da restauração com a gastronomia típica da zona, Restaurante "O Ermitão", "Cascata de pedra", "O Valério" e a "Pastelaria do Patronato" e a Comunidade local que será também fundamental em todo o processo.

## Institucionais

Turismo de Portugal, Turismo do Centro e Turismo de Espanha, Instituto de Conservação da Natureza e Florestas, Instituto Politécnico de Viseu, Câmara Municipal de Viseu, de Mangualde e de Nelas, coletividades locais, jornais.

Sistema de Identificação (tab. 30) aponta o seu início para Agosto de 2023. Para o nosso público-alvo, os nossos clientes, aponta-se para Outubro pois pensa-se ser uma data em que as famílias começam a programar as férias do carnaval e páscoa do ano seguinte. Contamos organizar e programar junto dos nossos parceiros o calendário de 2024.

Tabela 30- Sistema de identificação

<b>SISTEMA DE IDENTIFICAÇÃO</b>			
<b>Alvos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Mensagem</b>	<b>Mix de comunicação</b>
Turistas portugueses e espanhóis (Outubro a Dezembro de 2023 e Janeiro e Fevereiro de 2024 e ao longo do restante ano)	Informar, dar a conhecer o nosso empreendimento e as atividades e experiências que lhes queremos proporcionar.	Segurança, Experiência, Natureza, Tranquilidade Emoção, Conhecimento. Aventura Benefícios	Publicidade, <i>Site</i> , Redes Sociais, ao longo de todo o ano Revistas de turismo, Radio, Agencias de viagem e turismo, Relações públicas, em feiras de turismo.
Turismo de Portugal, Turismo do Centro Agosto, Outubro, Dezembro de 2023, Janeiro, Março, Maio, Julho, Setembro de 2024	Informar sobre o empreendimento e o calendário das atividades e experiências que se vão desenvolver	Divulgação Confiança Parceria Atividades Notoriedade	Publicidade, <i>Site</i> , correio eletrónico, relações públicas, pessoalmente com marcação de reunião em Agosto de 2023, Convenção Anual Nacional do Turismo de acordo com a agenda das instituições.

ICNF Outubro, Novembro e Dezembro de 2023 e de Janeiro a Março de 2024)	Dar a conhecer o nosso empreendimento e oferecer a nossa colaboração para a reflorestação da zona que tem sido fustigada pelos incêndios.	Colaboração Boas práticas Interesse Parceria Benefício	Relações públicas, reunião em Outubro e Novembro de 2023 Jornadas
Instituto Politécnico de Viseu Outubro de 2023 e Abril de 2024	Dar a conhecer o nosso empreendimento e oferecer a nossa colaboração para possíveis estágios e emprego nas diversas áreas.	Colaboração Captação Emprego Estágio Contratação	Relações públicas, reunião em Outubro de 2023 e em Abril de 2024
Jornais Outubro de 2023 a Dezembro de 2024	Informar os jornais sobre o nosso empreendimento e dar a conhecer o calendário das atividades.	Informação, Difusão, Conhecimento.	Relações públicas com reuniões agendadas ao longo do trimestre. Publicações mensais
Agências de viagem e turismo Agosto de 2023 a Dezembro de 2024	Informar e dar a conhecer o nosso empreendimento, a nossa oferta e atividades a decorrerem.	Capacidade, Comunicação, Conhecimento, Oferta	Relações públicas com marcação de reuniões ao longo do 1º trimestre. Publicidade através do Site
Parceiros Agosto e Setembro de 2023	Informar e dar a conhecer o nosso empreendimento	Capacidade, Comunicação, Conhecimento	Relações públicas, reuniões mensais
Comunidade local	Dar a conhecer o nosso empreendimento como lugar de	Informação Acolhimento Simpatia Cumplidade	Relações públicas, pessoalmente, oferta de produtos ou atividades

	tranquilidade e segurança e colaboração com a comunidade.		
Instituições e coletividades	Dar a conhecer o nosso empreendimento	Informação Acolhimento Simpatia Cumplicidade	Relações públicas, pessoalmente, Desde o início da nossa existência no local

**Fonte:** elaboração própria

### Sistema de vendas

“Comunicar para vender” a Turistas, famílias portuguesas e espanholas com a ajuda de parceiros económicos.

O sistema de vendas, (tab. 31), terá o seu Início em Janeiro de 2024 pois pretende-se que as famílias nos visitem nas férias de carnaval e páscoa.

Tabela 31 - Sistema de vendas

<b>SISTEMA DE VENDAS</b>			
<b>Alvos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Mensagem</b>	<b>Mix de comunicação</b>
Turistas Janeiro a Dezembro de 2024	Fazer com que os turistas comprem o nosso produto ao longo de todo o ano.	Experiência, Segurança, Natureza, Conhecimento, Tranquilidade, Fidelização, Qualidade, Satisfação	Promoções, Redução de preços, Ofertas  Publicidade, <i>WebSite</i> , SMS,  Redes sociais Revistas de turismo
Agências de viagem Janeiro a Dezembro de 2024	Publicidade, Venda, dar a conhecer a região e o nosso empreendimento	Venda Promoção Qualidade Benefício Lucro	Relações públicas, através de reuniões trimestrais.  Publicidade, no Site da empresa e no seu espaço físico através de brochuras.
Colaboradores Janeiro a Dezembro de 2024	Ser proactivo, acolhedor, simpático e prestável, profissional.	Colaborante Afável, Bom comunicador e profissional.	Relações públicas, Pessoalmente no contato direto com os clientes

**Fonte:** elaboração própria

## Sistema de auditoria e controlo

Pretende organizar o *feedback* ou seja, organizar o conjunto de respostas positivas ou menos positivas, no sentido de se melhorar o sistema, a comunicação.

Este será feito junto dos turistas, do Turismo de Portugal e do Centro, Turismo de Espanha, Municípios, parceiros regionais, colaboradores diretos, Instituto da Conservação da Natureza e Florestas e do Instituto Politécnico de Viseu.

Propõe-se assim iniciar a auditoria dois meses após o sistema de pertença e dirigida a todos os alvos, tabela 32.

Tabela 32- Sistema de auditoria e controlo

<b>SISTEMA DE AUDITORIA</b>			
<b>Alvos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Mensagem</b>	<b>Mix de comunicação</b>
Turismo de Portugal e do Centro, Turismo de Espanha (Início em Maio de 2023)	Avaliar a situação da parceria e a boa relação criada.	Satisfação Parceria Qualidade Avaliação	Relações públicas, reunião Semestral Marketing direto, e-mailing com inquéritos de satisfação e sugestão todos os meses
Parceiros externos, Municípios, ICNF, Instituto Politécnico de Viseu, (Início em Maio de 2023)	Avaliar a satisfação e melhorias da parceria	Avaliação, Benefícios, Satisfação, Serviços Parceria	Relações públicas, reuniões (Bimestrais) Marketing direto, e-mailing com inquéritos de satisfação e sugestão todos os meses
Colaboradores internos (Início em Maio de 2023)	Avaliar a satisfação, objetivos, formação	Avaliação Satisfação Melhoramento Compromisso	Relações públicas, Pessoalmente e Inquéritos Mensais e Caixa de sugestões no local

Turistas (A iniciar em Março de 2023)	Avaliar a satisfação do turista em relação ao nosso empreendimento, às parcerias e aos nossos colaboradores. Criação de base de dados	Recolha de informação Avaliação, Satisfação, Comunicação, Melhoramento	Marketing direto, e- mailing, Inquéritos de satisfação e sugestão, Caixa de sugestões no local (A iniciar em Março de 2023 e mensalmente)
---	--	---	---

**Fonte:** elaboração própria

Com esta estratégia de comunicação elaborada pretendemos dar a conhecer o empreendimento que se situa numa região do interior do país, ajudar a combater a sazonalidade do turismo do interior, aumentar a oferta a nível de empregos e oferta turística, ajudar a reflorestar a zona onde está inserido e as comunidades locais, colaborar com o Instituto Politécnico de Viseu auxiliando na elaboração de programas de estágio para futuros profissionais, sejam eles na área do turismo ou outra. Tem ainda como principal tarefa comunicar com as famílias de forma familiar e segura, transmitindo confiança, tranquilidade, satisfação e vontade de vir até nós.

Pretende-se colaboração por parte de todos os parceiros Institucionais e privados e que a comunidade local esteja aberta a novas pessoas, experiências e participações

## **7. ANÁLISE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA**

Para a análise da viabilidade económica e financeira do projeto foram tidos em conta vários aspetos. Foi feita por partes, com vários mapas e com o auxílio da ferramenta Excel da Microsoft e seguem em apêndice. Foram criadas as seguintes folhas:

- Plano de financiamento do qual consta o investimento e financiamento a ser realizado.
- Plano de investimento viu-se quais os ativos fixos tangíveis e intangíveis a considerar.
- Venda e prestação de serviços onde se contabilizou a venda das casas e aluguer de bicicletas.
- Fornecimento e serviços externos contabilizam as despesas inerentes à atividade, lavandaria, seguros, eletricidade, água, formações, comunicações, conservação e reparação, serviços bancários, entre outro como se pode consultar nas tabelas em anexo.
- Gastos com pessoal de acordo com a legislação em vigor.
- Mapa de recebimentos e pagamentos onde temos a tabela com os recebimentos das vendas e prestação dos serviços aos clientes, em que o prazo medio de recebimento (PMR) se considera zero, pois este é efetuado no ato de entrega. Para o mapa de pagamentos aos fornecedores este PMR é de 1 mês.
- Por fim apresenta-se o mapa com o nome de Cash flow que nos vai permitir aferir a viabilidade do negócio. Neste mapa são contabilizados todos os recebimentos e pagamentos.
- Em apêndice as tabelas que deram origem a essa avaliação.

### **7.1.Plano de Investimento**

#### **7.1.1. Ativos Fixos Tangíveis**

Como ativos fixos tangíveis temos a considerar as casas, a compra de viaturas e o recheio das respetivas casas.

#### **7.1.2. Ativos Fixos Intangíveis**

Nos ativos fixos intangíveis contabilizaram-se o valor do projeto e o *software* do computador.

## **7.2.Plano de Financiamento**

### **Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2023**

A Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 2023 financia projetos de turismo até 80% do montante total do investimento considerado elegível. Máximo de 15 anos, incluindo um período máximo de carência de 4 anos. Requer (quando aplicável) a aprovação do projeto de arquitetura na entidade camarária respetiva. 20% do valor do investimento deverá ser financiado por capitais próprios (dinheiro dos sócios). É financiada pelo Turismo de Portugal em parcerias com os principais Bancos nacionais.

### **Para projetos de turismo**

PME: 40% - Turismo de Portugal | 60% - Instituição de Crédito

NÃO PME: 30% - Turismo de Portugal | 70% - Instituição de Crédito

Para projetos especiais são considerados os projetos de empreendedorismo, com investimento elegível máximo de €500.000, promovidos por pequenas ou médias empresas a criar ou criadas há menos de dois anos, relativos a empreendimentos, equipamentos ou atividades de animação turística – CAE Grupos 931 e 932 – e serviços associados ao setor do turismo, com particular enfoque nos de base tecnológica;

- Projetos a implementar em territórios de baixa densidade.

PME: 75% - Turismo de Portugal | 25% - Instituição de Crédito

NÃO PME: 70% - Turismo de Portugal | 30% - Instituição de Crédito

Tendo em conta o valor do investimento e havendo a possibilidade de financiamento por parte do Turismo de Portugal na ordem dos 40%, calculou-se um incentivo de 124 751€, ficando como capital social 190 000€. O valor para o Financiamento Total é de 314 751€.

Na venda e prestação de serviços os valores referem-se ao aluguer das casas, bicicletas e trilhos quando acompanhados de guia.

As casas têm preços diferentes consoante a data de calendário, ou seja se é dia de semana, fim-de-semana ou feriado.

Para o fornecimento de serviços externos o valor calculado teve em conta os gastos inerentes ao funcionamento do empreendimento. Os gastos são com contrato de seguros,

honorários do contabilista, alojamento do *site*, combustíveis, entre outros como se pode consultar no anexo.

O gasto com o pessoal calculado tem em conta a legislação em vigor. Foram tidos em conta os descontos para a segurança social, seguro de acidentes de trabalho e subsídio de alimentação.

O Prazo Medio de Recebimentos (PMR) é o tempo médio que uma empresa leva a cobrar aos seus clientes aquilo que lhes fatura, (Amaro, 2021).

No mapa de recebimentos, e como se trata de alojamento, para PMR, não se contou com prazo nenhum, pois o cliente paga na hora. Assim os valores de Saldo Inicial e Final de clientes são nulos, sendo as vendas mais a prestação de serviços igual ao total de recebimentos.

No mapa de pagamentos a fornecedores, como Prazo Medio de Pagamento (PMP), contou-se com o prazo de um mês,

### **Mapa CASH FLOW**

Para analisar a viabilidade de um projeto de investimento, é consensual a aplicação de critérios de avaliação baseados no *Cash Flow* em detrimento de critérios baseados em resultados. O *Cash Flow* representa o excedente de disponibilidades gerado pelo projeto: Entradas de Dinheiro – Saídas de Dinheiro (Amaro, 2021).

Para efeitos de trabalho, o horizonte temporal que se colocou foi de cinco anos, mais 1 ou seja, seis anos, em que o 6º ano é colocado, devido ao saldo final de clientes.

### **Valor Atualizado Líquido**

O Valor Atualizado Líquido (VAL) é um indicador utilizado na avaliação da rentabilidade de projetos de investimento. Também pode ser usado na avaliação de empresas ou outros ativos. O VAL é a soma de todas as entradas e saídas de dinheiro durante a vida útil de um projeto atualizada para o momento presente. No entanto, como estes fluxos de caixa ocorrem em momentos diferentes no tempo, vai utilizar-se uma taxa de desconto para calcular o valor de todos os fluxos de caixa no momento presente. Essa taxa é de 5%.

O VAL calculado para o projeto foi de 135106 € no ano 7.

### **Taxa Interna de Rentabilidade**

Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) é outro indicador muito importante para avaliar a viabilidade de um projeto. Se for positiva indica que a rentabilidade do projeto que se está a avaliar se trata de um cenário favorável para avançar.

O nosso projeto apresenta como TIR o valor de 13,55%, com um período de recuperação em 6 anos.

## 8. CONCLUSÕES

Como primeira conclusão pode referir-se que este é um trabalho que vai ser de extrema utilidade. Como já foi referido, foi juntar o útil ao agradável.

No que diz respeito à realização concreta de trabalho, onde houve mais dificuldade foi com a revisão da literatura, pois os artigos mais recentes sobre o tema Ecoturismo e Sustentabilidade vão buscar informação a livros e artigos antigos.

Foi referido que, turismo sustentável é aquele que procura minimizar os impactos negativos ambientais e socioculturais, ao mesmo tempo que promove benefícios económicos para os destinos e as comunidades locais e este será o foco do projeto.

Como ecoturismo, pretende-se beneficiar o meio ambiente, com a plantação de árvores e aproveitamento dos resíduos do setor florestal, ajudar as comunidades locais, promovendo a aprendizagem, respeito e consciência sobre aspetos ambientais e culturais.

O ecoturismo é reconhecido como uma forma sustentável de desenvolver as regiões com grandes recursos turísticos e pode considerar-se que a região em que o projeto está inserido é rico nesses recursos.

Para que exista sucesso no ecoturismo, é necessário que exista uma relação harmoniosa entre os residentes, a proteção do meio ambiente e os turistas e essa será uma da missão deste projeto.

Da análise ao setor turístico, pode verificar-se que a procura por este tipo de turismo tem vindo a crescer, o que indica que é uma aposta válida.

Para a Secretária de Estado do Turismo, Comércio e Serviços, Rita Marques, os números evidenciam que o setor do turismo é, hoje, novamente, um motor imprescindível na nossa economia. Graças aos apoios do governo, mas, também e sobretudo, ao espírito de resiliência e criatividade do setor, as nossas empresas estão a responder à procura após dois anos muito sofridos e, hoje, Portugal volta a destacar-se como um dos destinos mais competitivos internacionalmente, (Portal do governo, 2022).

Da viabilidade económica do projeto pode concluir-se que apresenta viabilidade económico-financeira, pois o VAL calculado foi de 135106 € no ano 7, com uma taxa de atualização constante no valor de 0,05.

Para a TIR foi calculado o valor de 13,55%, com um período de recuperação de 6 anos.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, A. (2001). *O Santuário de Nossa Senhora do Castelo em Mangualde*. Edição da Santa Casa da Misericórdia de Mangualde. (3ª Edição).
- Amaro S. (2020). *Plano de Negócios: material de apoio* [Documento não publicado]. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu.
- Andereck, K.L., & Vogt, C. (2000). The Relationship between Residents' Attitudes toward Tourism and Tourism Development Options. *Journal of Travel Research*, 39 (1), 27 – 36. <https://doi.org/10.1177/004728750003900104>
- Agência Portuguesa do Ambiente. (2020). *Declarações das Nações Unidas*. Acedido em novembro de 2020. <http://apambiente.pt>
- Câmara Municipal de Mangualde. (2022). *PDM*. Acedido em dezembro de 2020. <https://www.cmmangualde.pt/atividade-municipal/gestao-territorial/pdm/>
- Careto, H. & Lima, S. (2006). *Turismo e Desenvolvimento Sustentável*. GEOTA - Grupo de Estudos de Ordenamento do Território e Ambiente.
- Castillo, D.J., Rendón, M.P., Rendón, M. P. & Mac, C. R. (2015). Depredación y ecoturismo. Realidades de los prestadores de servicios en la Reserva de la Biosfera Ría Celestún, Yucatán. *Península* 10 (1), 145-161. Acedido em março de 2022. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S187057662015000100007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S187057662015000100007&lng=es&tlng=es).
- Ceballos-Lascurain, H. (1996). *Turismo, ecoturismo e áreas protegidas: Situação do turismo de natureza no mundo e diretrizes para seu desenvolvimento*. IUCN
- Choi, Y. E., Oh, C. & Chon, J. (2020). Applying the resilience principles for sustainable ecotourism development: A case study of the Nakdong Estuary, South Korea. *Tourism Management*,. Volume 83. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104237>
- Cunha, L. (2017). *Turismo e Desenvolvimento, Realidades e Perspetivas*. LIDEL
- Cunha, M.P., Duarte, M., O'Shaughnessy N. & Marcelino, A.R. (2004). *Marketing, Conceitos e Casos Portugueses*. Escolar Editora.
- Diamantis D. (2018). Stakeholder Ecotourism Management: Exchanges, Coordination's and Adaptations. *Journal of Ecotourism*, 17 (3), 203–05. <https://doi.org/10.1080/14724049.2018.1502122>.
- EUROSTAT. (2021). *Comparação dos rendimentos dos agregados familiares*. Acedido em janeiro de 2021. <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Fennell, D. A. (1999). *Ecotourism: An Introduction*. Routledge.

- Figueiredo A., Seabra C. (2021). *Estratégia e Competitividade em Mercados Globais* [Documento não publicado]. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu.
- Freire, A. (1997). *Estratégia. Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo
- Freire, A. (2020). *Estratégia: Criação de Valor Sustentável em Negócios Tradicionais e Digitais*. Bertrand Editora
- Gomes, L. e Carvalho P. (1992). *O património arqueológico do Concelho de Mangualde. Câmara Municipal de Mangualde com a colaboração da associação Cultural “Azurara da Beira”*. Eden Gráfico
- Guedes J. (1996). *Canções soltas das Beiras*. Eden Gráfico
- Habitissimo. (2021). *Orçamento / construções*. Acedido em abril 2021. <https://www.habitissimo.pt/orcamentos/construcao-de-casa>.
- Hawkins D., Quester, P., Neal, C., Pettigrew, S., Grimmer, MR, Davis, T. (1995). *Comportamento do consumidor: Implicações para a estratégia de marketing*. 6th ed, Irwin
- Honey, M. (2008). *Ecotourism and sustainable development: who owns Paradise?*. Island Press
- Hultman, M., Kazeminia, A. & Ghasemi, V. (2015). Intention to Visit and Willingness to Pay Premium for Ecotourism: The Impact of Attitude, Materialism, and Motivation. *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 9, 1854–1861. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.013>.
- Instituto Ecobrasil. (2021). *Acordo de Mohonk:2000*. Acedido em janeiro 2021 <http://www.ecobrasil.eco.br/turismo/acordo-de-mohonk-2000>
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas do Turismo 2019*. Edição 2020. Instituto Nacional de Estatística, I. P. <https://www.ine.pt/>
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Censos 2021*. Acedido em abril 2022. [https://www.ine.pt/scripts/db\\_censos\\_2021.html](https://www.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html).
- The International Ecotourism Society.(2021). *Ecoturismo*. Acedido em abril de 2021 <https://ecotourism.org/>
- IKEA Móveis e Decoração. (2021). *Mobiliário*. Acedido em abril de 2021 <https://www.ikea.com/pt/pt/>.
- Jornal Oficial da União Europeia. (2021). *Regulamento (UE) 2021/1058 do Parlamento Europeu e do Conselho*. <http://data.europa.eu/eli/reg/2021/1058/oj>

- Kerstetter, D., Hou, J. & Lin, C. (2004). Profiling Taiwanese Ecotourists Using a Behavioral Approach. *Tourism Management*, vol. 25, n. 4, 491 – 498. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00119-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00119-5).
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10ª ed. São Paulo, Prentice Hall
- Lai, Po-Hsin, Sanjay K. & Nepal. (2006). Local Perspectives of Ecotourism Development in Tawushan Nature Reserve, Taiwan. *Tourism Management*, vol. 27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.010>.
- Lu, A., Gursoy, D. & Chiappa, G. (2016). A Influência do Materialismo nas Atitudes e Comportamentos do Ecoturismo. *Journal of Travel Research*, 55 (2), 176–189. <https://doi.org/10.1177/0047287514541005>
- Mondino, E. & Beery, T. (2019). Ecotourism as a Learning Tool for Sustainable Development. The Case of Monviso Transboundary Biosphere Reserve, Italy. *Journal of Ecotourism*, vol. 18. <https://doi.org/10.1080/14724049.2018.1462371>.
- Mosammam, H., Sarrafi, M., Nia, J. & Heidari, S. (2016). Typology of the Ecotourism Development Approach and an Evaluation from the Sustainability View: The Case of Mazandaran Province, Iran. *Tourism Management Perspectives*, vol. 18, 168-178. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.03.004>.
- Núcleo Executivo da Rede Social de Mangualde. (2020). *Diagnóstico Social do Concelho de Mangualde 2020*. Rede Social de Mangualde.
- Oliveira, J. (2000). Cancioneiro Regional de Lafões. Alafum – Grupo de Cantares de Lafões.
- Pereira, R. (2014). *A Importância Histórica, Educativa e Cultural das Bandas Filarmônicas em Portugal*. <http://hdl.handle.net/10400.1/5994>
- PORDAT. (2020). *Rendimento médio disponível das famílias/ Alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento*. Acedido em dezembro 2020. <https://www.pordata.pt/>
- Portal do Governo. (2022). *Receita do turismo*. Acedido em janeiro 2023. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23>
- Renault. (s.d.). *Viaturas Profissionais*. Acedido em abril 2021. <https://profissionais.renault.pt/veiculos-eletricos>.
- Ross, S., & Wall, G. (1999). Evaluating Ecotourism: The Case of North Sulawesi, Indonesi. *Tourism Management*, vol. 20, n.6, 673 – 682. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00040-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00040-0).
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica, conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora

- Seifi, F. & Ghobadi, G. (2017). The Role of Ecotourism Potentials in Ecological and Environmental Sustainable Development of Miankaleh Protected Region. *Open Journal of Geology*, vol. 07, n. 04, 478–487. <https://doi.org/10.4236/ojg.2017.74033>.
- SICAE. (s.d.). *Sistema Informação da Classificação Portuguesa das atividades Económicas*, Acedido em dezembro 2020. <http://www.sicae.pt/>
- Turismo de Portugal.(2020). *SIGTur*. Acedido em dezembro 2020. <https://sigtur.turismodeportugal.pt>
- Sharpley, R. (2010). Tourism and Sustainable Development: Exploring the Theoretical Divide. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 8, n. 1, 1–19. <https://doi.org/10.1080/09669580008667346>.
- SPORT ZONE. (2021). *Artigos de desporto / bicicletas*. Acedido em abril de 2021 <https://www.sprintersports.com/pt/>.
- Stephen, W. & Neil, J. (2009) *Ecotourism: Impacts, Potentials and Possibilities*. Butterworth-Heinemann.
- Stephen F., McCool, R. & Moisey N. (2001). *Tourism, Recreation, and Sustainability: Linking Culture and the Environment*. CABI
- Teeroovengadum, V. (2019). Environmental identity and ecotourism behaviours: examination of the direct and indirect effects. *Tourism Review*, 74 (2), 280-292. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2017-0190>
- Termas de Alcaface. (2022). *Saúde*. Acedido em dezembro 2022 <https://termasdealcaface.pt/>.
- Travelbi, Turismo de Portugal. (2021). Acedido em abril de 2021 <https://travelbi.turismodeportugal.pt>.
- Turismo de Portugal. (2020). *Novo comportamento dos consumidores*. Acedido em abril 2021. <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/novo-comportamento-dos-consumidores-covid-19.aspx>.
- Wearing, S. & Neil, J. (2009). *Ecotourism: Impacts, Potentials and Possibilities*. Butterworth-Heinemann.
- Weaver, D. B. (2001). *The encyclopedia of ecotourism*. CABI Pub.
- Weaver, D. & Lawton, J. L. (2007). Twenty years on: The state of contemporary ecotourism research. *Tourism Management*, 28, 1168 –1179. <https://doi:10.1016/j.tourman.2007.03.004>
- Worten. (2021). *Eletrodomésticos*. Acedido em maio 2021 <https://www.worten.pt/>

Zhang, H. & Lei, S.L. (2012). A Structural Model of Residents' Intention to Participate in Ecotourism: The Case of a Wetland Community. *Tourism Management*, vol. 33, n. 4, 916 – 925.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.09.012>.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 1: PLANO DE NEGÓCIOS

### Plano de Investimento

#### Ativos Fixos

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Activos fixos tangíveis</b>						
Terrenos e Recursos Naturais						
Edifícios e Outras Construções	240 000					
Equipamento Básico	13 650		7 000		7 000	
Equipamento de Transporte	36 228					
Equipamento Administrativo/ Computador	1 000					
Outros activos fixos tangíveis	0					
<b>Total Activos fixos tangíveis</b>	<b>290 878</b>		<b>7 000</b>		<b>7 000</b>	<b>0</b>
<b>Activos Intangíveis</b>						
Projectos de desenvolvimento	20 000					
Programas de computador	1 000					
Propriedade industrial						
Outros activos intangíveis						
<b>Total de Activo Intangíveis</b>	<b>21 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Investimento</b>	<b>311 878</b>	<b>0</b>	<b>7 000</b>	<b>0</b>	<b>7 000</b>	<b>325 878</b>
<b>Taxa de apoio</b>	0,4					
Linha de Apoio à Qualificação da Oferta 202	124 751					
A investir por parte dos sócios	187 127					

CASAS	ÁREA (m²)	Reconstrução/Construção (€/m²)	Total
6	40	850	204 000
1 Multiusos	90	400	36 000
		<b>TOTAL</b>	<b>240 000</b>
<b>Viatura Kango</b>	<b>34 428,00</b>	<b>1</b>	<b>34428</b>
<b>Bicicletas</b>	<b>150</b>	<b>12</b>	<b>1800</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>36228</b>

Ano de início do investimento	2023	
Ano de início da atividade	2024	
<b>Ativos Fixos Tangíveis</b>	<b>Preço (€)</b>	<b>Quantidade Total (€)</b>
Camas	99	5 495,00
Colchão	99	5 495,00
Mesas-de-cabeceira	29,99	10 299,99
Cómoda	59,99	5 299,95
Mesa de sala e 4 cadeiras	317	5 1585,00
Louceiro	450	5 2250,00
Sofá cama	199	5 995,00
Placa de fogão	119	5 595,00
Frigorífico com congelador	169	5 845,00
Forno Micro-ondas	49	5 245,00
Torradeira	34,99	5 174,95
Varinha mágica	19,99	5 99,95
Loiça de cozinha	25	5 125,00
Panelas (4 peças)	29	5 145,00
<b>Têxteis</b>		<b>5000,00</b>
		<b>13 650</b>

## Plano de Financiamento

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>CAPITAIS PRÓPRIOS</b>						
Capital Social	190 000					
Prestações suplementares de capital						
<b>Sub-total</b>	<b>190 000</b>					
<b>CAPITAIS ALHEIOS</b>						
Empréstimos bancários	0					
Leasing						
Incentivos	124 751					
Empréstimos de sócios						
Outros						
<b>Sub-total</b>	<b>124 751</b>					
<b>Total do Financiamento</b>	<b>314 751</b>					

## Venda e Prestação de Serviços

	Dias de Semana	Preço (I) por unidade	Fim de Semana	Preço (I) por unidade	Dias Festivos	Preço (I) por unidade	Total Ano (I)	Total Ano Cheio
Dias ano 2023	260		52		10			
Taxa de Ocupação 28,9%	75		15		3			
0,289	75		15		3			
CASA		100		110		120		
		7500		1650		360	9510	9510
BICICLETAS-ADULTOS		10		11		11		
		750		165		33	948	1896
BICICLETAS CRIANÇAS		6		8		8		
		450		120		24	594	1188
AULAS		20		25		25		
		1500		375		75	1950	3900
TRILHOS		12		15		15		
		900		225		45	1170	4680
Total por casa							14172	21174
<b>TOTAL</b>							<b>70860</b>	<b>105870</b>

	2024	2025	5% 2026	5% 2027	5% 2028
Serviços Prestados anuais (em euros)	70860	105870	111163,5	116722	122557,8

## Fornecimento e Serviços Externos

Fornecimento e Serviços Externos					
<b>FSE -valores mensais</b>					
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
SUBCONTRATOS DE LAVANDARIA	120	125	130	135	140
FORMAÇÕES	30	30	30	30	30
ALOJAMENTO DO SITE	25	25	25	25	25
COMUNICAÇÃO	50	50	50	50	50
HONORARIOS/ Contabilista	150	150	150	150	150
COMISSOES					
CONSERVAÇÃO E REPARAÇÕES	50	50	50	50	50
SERVICOS BANCARIOS					
MATERIAL DE ESCRITORIO(consumíveis)	25	26	28	30	30
ELECTRICIDADE	175	400	425	450	475
COMBUSTIVEIS	125	150	150	165	165
AGUA	100	125	130	135	135
DESLOCACOES E ESTADAS(portagens, conferencias, ...)					
COMUNICACAO	60	65	70	75	75
SEGUROS	100				
CONTENCIOSO E NOTARIADO					
OUTROS					
<b>TOTAL</b>	<b>1010</b>	<b>1196</b>	<b>1238</b>	<b>1295</b>	<b>1325</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>12120</b>	<b>14352</b>	<b>14856</b>	<b>15540</b>	<b>15900</b>

## Gastos com Pessoal

Gastos com o Pessoal						
Função	Ordenado Mensal Bruto	Segurança Social	Subsídio refeição (Mensal)		TX Seg. Social	Subsídio Refeição (diário)
Funcionário 1	705	167,44	140,8		23,75	6,4
Funcionário 2	705	167,44	140,8			
Funcionário 3	705	167,44	140,8			
TOTAL	2 115	502,31	422			
<b>TOTAL</b>			<b>3 040</b>			
						Dias de trabalho
						Meses do ano
						22
						14
						11

Remuneração base mensal	2024	2025	2026	2027	2028
Funcionário 1	705	715	720	730	740
Funcionário 2	705	715	720	730	740
Funcionário 3	705	715	720	730	740
Total	2115	2145	2 160	2190	2220

Remuneração base Anual	2024	2025	2026	2027	2028
Funcionário 1	9870	10010	10080	10220	10360
Funcionário 2	9870	10010	10080	10220	10360
Funcionário 3	9870	10010	10080	10220	10360
Total	29610	30030	30 240	30660	31080

Total de Gastos Pessoal (€)	Mês	2024	2025	2026	2027	2028
Segurança Social	0,2375	7032,38	7132,13	7182,00	7281,75	7381,50
Seguro acidentes de trabalho	58	58	58	58	58	58
Subsídio Alimentação	6,4	70,4	70,4	70,4	70,4	76,8
Total		7160,78	7260,53	7310,40	7410,15	7516,30

Gastos Anuais com o Pessoal	2024	2025	2026	2027	2028
Salários Brutos Anuais	36 771	37 291	37 550	38 070	38 596

## Mapas de Recebimentos e Pagamentos

	2024	2025	2026	2027	2028
Vendas +Prestação de Serviços	70 860	105 870	111 164	116 722	122 558
Si Clientes	0				
Sf Clientes	0	0	0	0	0
Total de Recebimentos	70 860	105 870	111 164	116 722	122 558

Mapa de Pagamentos a Fornecedores PMP 1 (em meses)

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Compras + FSE	12 120	14 352	14 856	15 540	15 900	
Si Fornecedores		1 010	1 196	1 238	1 295	1 325
Sf Fornecedores	1 010	1 196	1 238	1 295	1 325	
Total de Pagamentos (a Fornecedores)	11 110	14 166	14 814	15 483	15 870	1 325

## Mapa Cash Flows

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Recebimentos							
- Clientes		70 860	105 870	111 164	116 722	122 558	
Valor Residual do Investimento:							311 878
- Em Ativos Fixos							
<b>TOTAL RECEBIMENTOS</b>	<b>0</b>	<b>70 860</b>	<b>105 870</b>	<b>111 164</b>	<b>116 722</b>	<b>122 558</b>	<b>311 878</b>
Pagamentos							
- Investimento	311 878		7 000		7 000		
- Fornecedores		11 110	14 166	14 814	15 483	15 870	1 325
- Pessoal		36 771	37 291	37 550	38 070	38 596	
<b>TOTAL PAGAMENTOS</b>	<b>311 878</b>	<b>47 881</b>	<b>58 457</b>	<b>52 364</b>	<b>60 553</b>	<b>54 466</b>	<b>1 325</b>
<b>Cash Flow</b>	<b>-311 878</b>	<b>22 979</b>	<b>47 413</b>	<b>58 799</b>	<b>56 169</b>	<b>68 091</b>	<b>310 553</b>
<b>Taxa de Actualização</b>	0,05						
<b>Cash Flow Actualizado</b>	-311 878	21 885	43 005	50 793	46 210	53 351	231 739
<b>Cash Flow Actualizado Acumulado</b>	-311 878	-289 993	-246 987	-196 195	-149 985	-96 633	135 106
<b>VAL</b>	135 106	446 984					
<b>TIR</b>	13,55%						